



Munich Personal RePEc Archive

## **Clusters as Development Potential: Podlaskie Province**

Plawgo, Bogusław and Klimczuk-Kochańska, Magdalena and  
Citkowski, Mariusz

2010

Online at <https://mpra.ub.uni-muenchen.de/84985/>  
MPRA Paper No. 84985, posted 07 Mar 2018 17:56 UTC

**Fundacja BFKK**

# **Raport**

## **KLASTRY JAKO POTENCJAŁ ROZWOJU – WOJEWÓDZTWO PODLASKIE**

**Białystok 2010**

## Autorzy

Prof. nadzw. dr hab. Bogusław Plawgo

Dr Magdalena Klimczuk

Mgr Mariusz Citkowski

Copyright © Białostocka Fundacja Kształcenia Kadr w Białymstoku

Białystok 2010

[www.bfkk.pl](http://www.bfkk.pl)

ISBN 978-83-925168-9-7

## Opracowanie graficzne

Druk123.pl

## Korekta językowa

Ewa Brajczewska-Rębowska

Na potrzeby niniejszego Raportu korzystano z materiałów i doświadczeń Fundacji BFKK z realizacji następujących projektów badawczych, dotyczących branż oraz klastrów w Polsce Wschodniej:

- *Rozwój struktur klastrowych w Polsce Wschodniej, Ministerstwo Rozwoju Regionalnego, Warszawa, grudzień 2007,*
- *Potencjał rozwoju regionalnego – województwo podlaskie, Białostocka Fundacja Kształcenia Kadr, Białystok 2007,*
- *Uwarunkowania rozwoju struktur klastra ciepłowniczego na obszarze Polski północno-wschodniej ze szczególnym uwzględnieniem województwa warmińsko-mazurskiego, Białostocka Fundacja Kształcenia Kadr, Białystok, czerwiec 2009,*
- *Reorientacja zawodowa osób odchodzących z rolnictwa a potencjał rozwoju województwa podlaskiego, Białostocka Fundacja Kształcenia Kadr, Białystok 2009.*

## Streszczenie

Doświadczenia światowe wykazują, że przedsiębiorstwa działające w klastrach, dzięki sieci wzajemnych powiązań, jak i ścisłej współpracy z instytucjami ze sfery nauki, edukacji czy administracji, stają się bardziej konkurencyjne i osiągają większe sukcesy. Rozwój klastrów wpływa nie tylko na rozwój firm, ale i całych regionów, gdzie są zlokalizowane. Pozwalają one bowiem lepiej wykorzystać wewnętrzne potencjały rozwoju regionalnego, jak i przyciągać zewnętrznych inwestorów. W istocie same klastry i branże, w których działają, można traktować jako najważniejszy endogeniczny potencjał rozwoju określonych regionów. Z tej perspektywy warto analizować także możliwości wykorzystania idei klastrów do dynamizowania rozwoju województwa podlaskiego.

Badania statystyczne przy wykorzystaniu wskaźnika lokalizacji pozwalają zidentyfikować regionalną specjalizację branżową zarówno w ujęciu statycznym, jak i dynamicznym. Analiza przeprowadzona według powiatów oraz branż wskazuje na istotną rolę, jaką w chwili obecnej odgrywają w województwie branże: spożywcza, drzewno-meblowa, metalowa, turystyczna oraz piekarnicza. Przy czym dwie ostatnie cechuje w skali województwa i poszczególnych powiatów niewielka dynamika rozwoju lub stagnacja. W pozostałych przypadkach stopień koncentracji branż, jak i dynamika rozwoju, są zróżnicowane dla poszczególnych powiatów województwa podlaskiego, jednak generalnie tworzą obiektywnie korzystne warunki do rozwoju struktur klastrowych. Dodatkowo istotne z punktu widzenia procesów rozwojowych branże można podzielić na trzy grupy: branże teraźniejszości, branże przyszłości oraz branże „znaki zapytania”.

Do rozwoju struktur klastrowych mogą przyczyniać się świadome wysiłki nakierowane na promocję współpracy przedsiębiorstw i instytucji. Takie działania określa się jako „inicjatywy klastrowe”. Ich powstawanie i aktywna działalność mogą świadczyć o potencjale rozwojowym klastrów gospodarczych na danym terenie. Analizy wykazały, iż inicjatywy klastrowe w województwie podlaskim można podzielić na trzy grupy: istniejące – rozwijające się; istniejące – uśpione; załączkowe – bez masy krytycznej. Należy stwierdzić, iż zarówno stan ilościowy, jak i poziom rozwoju podlaskich inicjatyw są niezadowalające. Idea klasteringu i proces rozwoju struktur klastrowych natrafiły w województwie podlaskim

na szereg barier. Chyba najistotniejszą z nich jest niedostatek wzajemnego zaufania, który utrudnia rzeczywistą partnerską współpracę regionalnych podmiotów. Pomimo iż promocja idei klasteringu na Podlasiu posiada znaczącą już tradycję, to nadal idea ta nie jest do końca poznana i dobrze zrozumiana. Działania na szczeblu centralnym zamiast promować prostą zasadę, że działając razem możemy być silniejsi i osiągnąć więcej – doprowadziły do tego, że klastering zaczął się kojarzyć z kolejnym sposobem na „wyciągnięcie pieniędzy z Unii”. Wydaje się, że dewaluacja idei klasteringu w województwie podlaskim odłożyła na bliżej nieokreśloną przyszłość możliwość zbliżenia do siebie przedsiębiorstw, sfery nauki i samorządu. Charakter prowadzonych obecnie wspólnych działań w ramach struktur klastrowych skupia się przede wszystkim na realizacji projektów Unii Europejskiej i uczestnictwie w działaniach miękkich, głównie szkoleniowych.

Pożądanym etapem rozwoju inicjatyw z punktu widzenia rozwoju regionu winna być realizacja projektów inwestycyjnych, które będą wywoływać wzrost skali produkcji przedsiębiorstw, wzrost zatrudnienia, poprawę jakości i wzrost konkurencyjności podlaskich marek. To może zaowocować ekspansją ponadregionalną i zagraniczną. Wówczas będzie można mówić o faktycznej roli podlaskich struktur klastrowych jako skutecznego instrumentu rozwoju regionu, siły napędowej regionalnej gospodarki, a więc jako o wewnętrznym potencjale rozwoju. Przy czym w aktualnych uwarunkowaniach województwa podlaskiego potrzebni są obdarzeni autorytetem liderzy zachęcający do współpracy. Tymi liderami powinny być samorządy.

# Spis treści

Streszczenie .....	3
Spis treści .....	5
Wstęp .....	7
I. Klastry jako determinanta rozwoju przedsiębiorstw i regionów .....	9
II. Metodologia badań .....	28
III. Pytanie badawcze	
1. Czy w województwie podlaskim są sektory/branże, które można traktować jako ważne wewnętrzne potencjały rozwoju? .....	30
IV. Pytanie badawcze	
2. Czy poziom rozwoju struktur klastrowych na Podlasiu jest adekwatny do możliwości i potrzeb rozwoju regionu? .....	75
V. Pytanie badawcze	
3. Jakie są regionalne uwarunkowania rozwoju struktur klastrowych w województwie podlaskim? .....	89
VI. Pytanie badawcze	
4. Czy struktury klastrowe w województwie podlaskim mogą stanowić skuteczny instrument rozwoju? .....	97
VII. Pytanie badawcze	
5. Jakie działania winny być podejmowane, by struktury klastrowe mogły się rozwijać na Podlasiu? .....	105
Wnioski .....	111
Rekomendacje .....	115
Literatura .....	117
Spis tabel .....	121
Spis rysunków .....	123



## Wstęp

Fundacja BFKK działając od 1991 roku zawsze starała się sprostać zmieniającym się wyzwaniom, przed jakimi stawał nasz region. Uczyliśmy się gospodarki rynkowej, wchodziliśmy w struktury Unii Europejskiej. Dzisiaj najważniejszym wyzwaniem, przed jakim stajemy jako region, jest pokonanie społeczno-gospodarczego dystansu Podlasia i Polski Wschodniej w stosunku do reszty kraju i UE. W XXI wieku niekwestionowanym, najważniejszym czynnikiem rozwoju stała się wiedza. Zatem jedynym skutecznym sposobem działania prorozwojowego jest uczenie się szybsze niż inni. Fundacja BFKK chce przyczynić się do tego dzieła przekształcania Podlasia w „region uczący się”, w szczególności w zakresie wypracowywania wspólnego poglądu na rozwój w województwie podlaskim i w Polsce Wschodniej. Podejmuje wysiłek identyfikowania kluczowych dylematów rozwojowych oraz zbierania ważnych argumentów na rzecz ich rozwiązywania. Formą, w której chcemy to czynić, jest cykliczne przygotowywanie Raportów i poddawanie ich pod krytyczny osąd regionalnym liderom, aby służyło to wypracowywaniu wspólnego myślenia o rozwoju.

Można odnieść wrażenie, iż wielość głosów ekspertów, działaczy gospodarczych i samorządowych dotyczących koncepcji i kierunków rozwoju województwa podlaskiego w niedostatecznym stopniu przekształca się w stan ujednolichenia poglądów i zajmowania wspólnego stanowiska, zarówno tu wewnątrz – wobec regionalnej społeczności, jak i na zewnątrz – wobec innych regionów czy władz centralnych. Bez tej wspólnej wizji, wspólnego rozumienia zagrożeń, ale i szans rozwojowych Podlasia nie sposób podejmować spójne działania, nie sposób bronić naszych interesów w przetargu na poziomie kraju czy na forum Unii Europejskiej. Jedność myślenia daje siłę potrzebną skutecznej polityce rozwoju regionalnego, ale także poszczególnym podmiotom w ich codziennej walce na swoich rynkach. Wydaje się, że temu generowaniu w regionie wspólnych poglądów, koncepcji i pomysłów na rozwój powinno służyć formułowanie kluczowych dylematów i prowadzenie wokół nich ożywionej dyskusji, ale poprzedzonej gruntownym przygotowywaniem danych, analiz, materiałów i argumentów na rzecz ich rozwiązania. To w kontekście



najważniejszych problemów i na bazie obiektywnych danych – niezależnie od ich subiektywnych ocen – łatwiej może kształtować się nasz wspólny pogląd. Zatem warto zacząć od stawiania pytań i przygotowywania dyskusji. Takiemu celowi służy niniejszy Raport, dotyczący możliwości rozwoju struktur klastrowych na Podlasiu i ich ewentualnej roli jako wewnętrznego potencjału rozwoju regionu. Staraliśmy się w nim zgromadzić materiał pozwalający dać odpowiedź na pięć pytań/dylematów rozwojowych:

1. Czy w województwie podlaskim są sektory/branże, które można traktować jako ważne wewnętrzne potencjały rozwoju?
2. Czy poziom rozwoju struktur klastrowych na Podlasiu jest adekwatny do możliwości i potrzeb rozwoju regionu?
3. Jakie są regionalne uwarunkowania rozwoju struktur klastrowych w województwie podlaskim?
4. Czy struktury klastrowe w województwie podlaskim mogą stanowić skuteczny instrument rozwoju?
5. Jakie działania winny być podejmowane, by struktury klastrowe mogły się rozwijać na Podlasiu?

Wydaje się, że są to ważne pytania nie tylko z punktu widzenia problematyki klastrow, ale przede wszystkim z perspektywy wypracowywania wspólnego myślenia o rozwoju regionu. Ostateczne odpowiedzi na sformułowane dylematy staną się dopiero wtedy właściwe, gdy uda się wokół nich zbudować konsensus. Zatem niniejszy Raport nie rości sobie prawa do ferowania ostatecznych rozstrzygnięć, lecz jak wyżej wskazano, ma służyć przygotowaniu dyskusji. Z taką intencją oddajemy niniejszą publikację pod osąd krytycznych czytelników – liderów podlaskiego życia społeczno-gospodarczego.

**Prof. nadzw. dr hab. Bogusław Plawgo**  
**Prezes Zarządu Fundacji BFKK**

# I. Klastry jako determinanta rozwoju przedsiębiorstw i regionów

## Istota struktur klastrowych

Porterowskie podejście do definicji klastra, które w literaturze jest uznawane za najbardziej oddające charakter tego zjawiska, a przez to najczęściej cytowane, przedstawia klastry jako geograficzne skupiska wzajemnie powiązanych firm, wyspecjalizowanych dostawców, jednostek świadczących usługi, firm działających w pokrewnych sektorach i związanych z nimi instytucji (na przykład uniwersytetów, jednostek normalizacyjnych i stowarzyszeń branżowych) w poszczególnych dziedzinach, konkurujących między sobą, ale także współpracujących [M.E. Porter, 2001, s. 246].

Klaster należy rozumieć jako geograficzne skupiska wzajemnie powiązanych firm, wyspecjalizowanych dostawców, jednostek świadczących usługi, firm działających w pokrewnych sektorach i związanych z nimi instytucji (na przykład uniwersytetów, jednostek normalizacyjnych i stowarzyszeń branżowych) w poszczególnych dziedzinach, konkurujących między sobą, ale także współpracujących.

Jest to najpopularniejsza definicja klastra. W literaturze przedmiotu można spotkać się jednak z wieloma innymi określeniami klastra, sformułowanymi przez różnych autorów, a odpowiadającymi podejściu M.E. Portera. Można więc klaster definiować jako [M. Gorynia, B. Jankowska, s. 34-35]:

- geograficzne skupisko wyspecjalizowanych firm (głównie małych i średnich) działających w pokrewnych sektorach, powiązanych siecią publiczną i prywatną instytucji wspierających ich aktywność. Pomiędzy przedsiębiorstwami występują powiązania rynkowe i pozarynkowe wynikające z wymiany dóbr i informacji. Zachowania poszczególnych firm determinowane są przez poczucie więzi i wspólnoty z innymi firmami z pokrewnych sektorów, działającymi w tej lokalizacji [por. R. Rabelotti];
- geograficzne skupisko firm działających w pokrewnych sektorach, funkcjonujących na lokalnym rynku pracy, współpracujących bądź w inny sposób powiązanych ze sobą, świadczących sobie komplementarne usługi i korzystających ze wspólnej infrastruktury oraz wyspecjalizowanych dostawców [por. S. Rosenfeld];

- geograficzne skupisko firm, pomiędzy którymi występują powiązania poziome i pionowe, firmy te współpracują i konkurują ze sobą w ramach określonego segmentu rynku, korzystają ze wspólnej lokalnej infrastruktury i utożsamiają się z tą samą wizją rozwoju branży i regionu [por. P. Cooke];
- gęste sieci przedsiębiorstw i organizacji, których łańcuchy wartości są powiązane i powiązania te nie zawsze wynikają z zawieranych transakcji [M.P. van Dijk, A. Sverisson].

Aspekt geograficznej bliskości podkreślany jest w definicjach przejętych przez instytucje europejskie. W raporcie Komisji Europejskiej dotyczącym struktur klastrowych – *Regional Clusters in Europe*, klastrowy regionalny definiowany jest jako koncentracja powiązanych ze sobą firm, funkcjonujących w tej samej lub pokrewnej branży, zlokalizowanych na małym obszarze geograficznym [Regional Clusters in Europe, s. 14].

Zatem postrzeganie klastrow można interpretować jako sposób analizy gospodarki narodowej, regionalnej i lokalnej. Specyfika tego podejścia polega przede wszystkim na zwróceniu uwagi na wzajemne relacje i nową rolę firm, władz i innych instytucji dążących do wzmocnienia konkurencyjności [B. Pławgo 2006].

Na całym świecie pojawiają się tendencje do podejmowania działań na rzecz wspierania rozwoju tych struktur. W wielu krajach wyłoniła się też tzw. polityka rozwoju klastrow (*cluster-based policy*), przejawem której jest realizacja inicjatyw nakierowanych na rozwój klastrow (*cluster initiatives*) [T. Brodzicki, S. Szultka, P. Tamowicz, s. 13].

**Inicjatywy klastrowe** są to działania podejmowane przez wiele grup podmiotów, celem tworzenia lub poprawy siły klastra, których działania mogą zależeć od siebie na różne sposoby [T. Andersson, S. Serger, J. Sörvik, E.W. Hansson, s. 7]. Inna definicja mówi, że inicjatywy klastrowe to świadomie podejmowane wysiłki celem poprawy konkurencyjności, poprzez angażowanie do współdziałania firm, władz rządowych i samorządowych oraz uniwersytetów i instytucji B+R w zakresie związanym z wytwarzaniem określonych produktów czy usług [B. Pławgo, 2007, s. 406]. Przy czym podkreśla się, iż inicjatywy rozwoju klastra muszą opierać się na zasobach lokalnej gospodarki, jej widocznym lub ukrytym potencjale [T. Brodzicki, S. Szultka, P. Tamowicz].

Inicjatywa klastrowa to świadomie podejmowane wysiłki, celem poprawy konkurencyjności, poprzez angażowanie do współdziałania firm, władz rządowych i samorządowych oraz uniwersytetów i instytucji B+R w zakresie związanym z wytwarzaniem określonych produktów czy usług.

Podobnie jak w przypadku funkcjonowania klastra, tak w przypadku zawiązania inicjatywy klastrowej poszczególni jej uczestnicy zyskują szereg korzyści.

Do kluczowych czynników warunkujących powodzenie rozwoju struktur klastrowych należy zaliczyć [E. Wojnicka, s. 22]:

- a) wysoki poziom kompetencji i jakości zasobów ludzkich,
- b) przyjazne otoczenie instytucjonalno-regulacyjne,
- c) wzajemne zaufanie w relacjach pomiędzy uczestnikami klastra,
- d) zorientowanie struktury klastrowej „na zewnątrz”, a nie „do wewnątrz”,
- e) elastyczność i jak najmniejszy poziom sformalizowania struktury,
- f) tworzenie struktur klastrowych w obszarach działalności, które mają perspektywy rozwoju.

W wielu przypadkach wskazuje się dwie grupy czynników. Mianowicie czynniki endogeniczne – związane z historycznymi i geograficznymi uwarunkowaniami regionu oraz czynniki egzogeniczne – wynikające ze świadomych tendencji udziału w kreacji struktur klastrowych [J. Piaseczny, s. 90-92]. W pierwszej grupie czynników wyróżnia się takie jak: korzystne położenie wraz z dobrym połączeniem komunikacyjnym; wysoki poziom infrastruktury technicznej; tradycje produkcyjne lub usługowe w danej dziedzinie; wysoka kultura pracy i poziom wiedzy z danej dziedziny; rozwinięta baza naukowo-badawcza w danej dziedzinie [J. Piaseczny, s. 90-92]. Powyższe elementy stanowią obiektywne czynniki wzrostu konkurencyjności podmiotów i stanowić mogą w danym regionie źródło kreacji klastra, czy też w fazie wstępnej – podstawy rozwoju inicjatywy klastrowej. Natomiast w grupie czynników egzogenicznych wymienia się w głównej mierze działania władz lokalnych, ośrodków wsparcia przedsiębiorczości i innych podmiotów na rzecz powstania i rozwoju tego typu struktur, m.in. poprzez tworzenie i współtworzenie inicjatyw klastrowych w danych sektorach i branżach. W szczególności tego typu działania wydają się być niezwykle ważne, gdy w danym regionie niewystarczająca jest liczba lub poziom „wyposażenia” regionu w wymienione powyżej czynniki endogeniczne. Wówczas rolą tychże podmiotów jest tworzenie podstaw do rozwoju struktur klastrowych. W szczególności chodzi o wytworzenie więzi pomiędzy podmiotami danej branży przestrzennie zlokalizowanymi na danym obszarze.

Wymienione czynniki decydujące o powodzeniu danej struktury klastrowej nie wyczerpują ich pełnego zbioru. Warto w związku z tym zaproponować nieco inny podział, uwzględniający dwie grupy czynników: wewnętrzne i zewnętrzne. Do pierwszej grupy należą czynniki decydujące o powodzeniu rozwoju struktur klastrowych, takie jak [B. Pławgo, M. Citkowski]:

- liczba podmiotów,
- rodzaj podmiotów i ich potencjał indywidualny,
- sposób zorganizowania,
- czas funkcjonowania inicjatywy,
- sposób powiązań kooperacyjnych,
- dotychczasowe doświadczenia podmiotów we współpracy.

W ramach czynników zewnętrznych można natomiast wyróżnić:

- potencjał rozwojowy branży, w której powstała inicjatywa,
- konkurencyjność branży,
- poziom rozwoju gospodarczego obszaru lokalizacji inicjatywy,
- polityka władz samorządowych w zakresie wsparcia struktur klastrowych,
- możliwości pozyskiwania zewnętrznych źródeł finansowania.

Wyżej wymienione czynniki wydają się być stosunkowo czytelnym wskaźnikiem elementów warunkujących powodzenie i rozwój danej inicjatywy rozwoju klastra. Jednakże w wielu przypadkach podkreśla się, iż jednym z najbardziej istotnych czynników wpływających na powodzenie powiązań kooperacyjnych w ramach danej struktury klastrowej jest wzajemne zaufanie wobec podmiotów tworzących potencjalny klastr.

W ramach uwarunkowań powstawania i rozwoju klastra wymienia się szereg elementów. Najczęściej wskazywane są te, dzięki którym można określić możliwość powstania na danym obszarze klastra, jak też możliwość jego identyfikacji w danej chwili wraz z określeniem jego potencjału. S. Rosenfeld wyróżnił dwanaście czynników, które obejmują [S. Rosenfeld]:

- 1) B + R – czy istnieje dostęp do podmiotów związanych ze sferą badawczo-rozwojową w zakresie branż tworzących klaster,
- 2) wiedza i umiejętności – czy wiedza i umiejętności siły roboczej są dopasowane do potrzeb klastra oraz czy poza wiedzą techniczną siła robocza posiada wiedzę i umiejętności z zakresu specyfiki branży i przedsiębiorczości,
- 3) rozwój zasobów ludzkich – czy istnieją możliwości doksztalcania pracowników i przygotowywania ich do zmian technologicznych i organizacyjnych zachodzących w ramach klastra,
- 4) dostępność kapitału – czy regionalne instytucje finansowe, w szczególności banki, partycypują w procesie powstawania i rozwoju klastra i na ile jest dostępny kapitał potrzebny do rozwoju klastrów,

- 5) bliskość dostawców – czy oferenci materiałów i komponentów do produkcji są zlokalizowani w pobliżu, jak często mają miejsce interakcje z dostawcami,
- 6) dostęp do wyspecjalizowanych usług – czy na danym terenie występują instytucje publiczne działające jako centra rozwoju technologii, centra rozwoju małych i średnich przedsiębiorstw (MSP), organizacje publiczne oferujące wsparcie w działalności eksportowej; czy są dostępne usługi świadczone przez projektantów, prawników, księgowych,
- 7) producenci maszyn i urządzeń – czy w pobliżu funkcjonują firmy, które zajmują się produkcją maszyn, urządzeń, oprogramowania wykorzystywanego przez uczestników klastra, czy pomiędzy producentami maszyn a firmami z branży tworzącej rdzeń klastra występują dobre relacje, które sprzyjają ulepszeniom w obu grupach podmiotów,
- 8) instytucje społeczne – czy w regionie funkcjonują zrzeszenia, stowarzyszenia branżowe, ile mają członków, na ile aktywnie prowadzą działalność,
- 9) siła powiązań – czy firmy kooperują i jak duże jest natężenie tych działań, czy firmy dzielą się zasobami i informacją, jak często razem rozwiązują problemy,
- 10) wspólna wizja i przywództwo – czy firmy zdają sobie sprawę, że funkcjonują jako system i mają wspólną wizję przyszłości jako lidera,
- 11) przedsiębiorczość – ile powstaje nowych firm w klastrze, jak silnie klastr przyciąga nowe firmy,
- 12) innowacje – jak szybko i często rozwija się i adaptuje nowe technologie, jak szybko pojawiają się produkty bazujące na tych technologiach.

Zacytowane elementy identyfikujące klastr oraz jego „siły” rozwojowe to nie jedyne próby określenia parametrów klastra. W literaturze w tej kwestii można również wskazać podział warunków do tworzenia klastra na warunki konieczne i wystarczające [C. Steinle, H. Schiele, s. 48]. Do warunków koniecznych zaliczono:

- podzielność procesu produkcji – konieczne jest występowanie specjalizacji w ramach łańcucha tworzenia wartości, co oznacza możliwość podziału procesu produkcji na poszczególne fazy. Fragmentacja procesu produkcji wynika z jego technicznych charakterystyk oraz rozmiaru aktywności danych przedsiębiorstw. Działalność musi być na tyle rozbudowana, aby na każdym etapie możliwe było konkurowanie ze sobą kilku podmiotów i uczenie się od siebie;
- możliwość transportu produktu – jeżeli nie jest możliwe transportowanie produktu, miejscem jego wytwarzania musi być miejsce lokalizacji jego odbiorców. Jednakże produkt finalny może być transportowany, ale komponenty do jego wytwarzania są silnie związane z określoną lokalizacją, przyciąga to oferentów dobra finalnego do określonej lokalizacji i sprzyja kreacji klastra.

Natomiast w ramach warunków wystarczających do stworzenia klastra, rozumianych jako elastyczna koordynacja kilku różnych podmiotów, wymienia się:

- zmienność rynku – zmienność i dynamika rynku pobudzają powstawanie klastrów. Kooperacyjne powiązania sprzyjają szybszej reakcji na zmiany niż więzi hierarchiczne;
- rola innowacji – jeżeli dla procesu innowacji konieczne jest występowanie komplementarnych umiejętności, to może to zapewnić kooperacja między podmiotami, która ma miejsce w klastrach;
- liczne, różne, ale komplementarne kompetencje – im bardziej zróżnicowane kompetencje w ramach łańcucha tworzenia wartości, tym trudniej jednej firmie je kreować i kształtować;
- długi łańcuch tworzenia wartości – konieczna jest koordynacja wielu komponentów, aby wytworzyć dobro finalne, często już na etapie dostaw, gdyż nie są to dostawy standardowe, ale dopasowane do potrzeb konkretnych klientów.

Wśród uwarunkowań rozwoju klastra i inicjatyw klastrowych wskazuje się szereg kluczowych czynników. I tak zdaniem R. Moss Kanter [R.M. Kanter] za kluczowe czynniki rozwoju struktur klastrowych należy uznać:

- a) elastyczność i otwartość struktury klastrowej na zewnątrz, co ma zapewnić dostęp do nowych technologii, wiedzy i informacji,
- b) wysoką jakość powiązań pomiędzy członkami klastra nacechowaną przede wszystkim wzajemnym zaufaniem, co z kolei ma gwarantować skuteczne funkcjonowanie mechanizmu dyfuzji wiedzy i informacji wewnątrz struktury klastrowej,
- c) poziom kompetencji i jakość zasobów ludzkich w strukturze klastra.

Wskazane ujęcie kluczowych czynników sukcesu struktury klastrowej skupione jest przede wszystkim na akcentowaniu wewnętrznych powiązań w ramach struktury klastrowej. Natomiast Ch. Ketels oraz M.E. Porter [M.E. Porter, 1998, s. 77-90; Ch. Ketels] wskazują elementy zewnętrzne, dokładniej elementy otoczenia biznesowego, jako kluczowe czynniki rozwoju klastrów. Są nimi:

- a) dostępność zasobów (np. infrastruktura umiejętności),
- b) popyt wewnętrzny (wymagania lokalnych odbiorców),
- c) ogólny poziom przedsiębiorczości oraz jakości regulacji dla stymulowani przedsiębiorczości (opodatkowanie, lokalne strategie konkurencji firm, prawo konkurencji),
- d) inne wspomagające przemysły i dostawcy oraz odbiorcy (tzw. zasięg i głębokość klastra).

Biorąc pod uwagę, iż w wielu przypadkach klaster jest traktowany jako pewien rodzaj organizacji sieciowej lub posiadający szereg cech struktury sieciowej, nie należy zapominać, iż jednym z istotnych elementów decydujących o powodzeniu tej struktury jest zaufanie partnerów tworzących klaster. Odpowiedni poziom zaufania



może powodować szereg pozytywnych efektów dla grona, m.in. obniżkę kosztów zarządzania, czy też wzrost wartości rynkowej firm.

Ważna jest także jakość relacji, rozumiana jako zakres działań, w jakim partnerzy czują się swobodnie i ufają sobie, podejmując współpracę, która wyznaczana jest przez: kompetentność partnerów, lojalność, dobre intencje sojuszników i bezstronność oraz prawość [A. Argandona, s. 126]. Jakość relacji winna być postrzegana jako istotna cecha efektywnego porozumienia sieciowego, ponieważ [por. B. Mikuła, s. 127]:

- umożliwia wprowadzenie zaufania jako ważnego elementu uzupełniającego inne narzędzia zarządzania i kontroli sojuszu,
- wspiera rozwój współpracy poza zakresem objętym umową aliansu, co może prowadzić do podejmowania przedsięwzięć podnoszących wartość porozumienia,
- przyczynia się do rozwiązywania konfliktów i sporów będących normalnym rezultatem funkcjonowania w kooperacji,
- przyspiesza działania, które są konieczne z punktu widzenia szybkich zmian w konkurencyjnym otoczeniu.

Wyżej wymienione czynniki wydają się być stosunkowo czytelną listą elementów warunkujących powodzenie i rozwój danej struktury klastrowej. Jednym z istotnych czynników zewnętrznych, którego analizy winny być prowadzone, jest polityka władz publicznych w zakresie wsparcia funkcjonowania i rozwoju klastrów. Jest ona szczególnie ważna w regionach względnie gorzej wyposażonych w czynniki endogeniczne, do których można zaliczyć województwo podlaskie. Wydaje się, że w tego typu regionach bez przemyślanej i długofalowej polityki nastawionej na wspieranie rozwoju struktur klastrowych trudno oczekiwać szybkiego samoistnego procesu integracji podmiotów w silne struktury klastrowe. Z drugiej zaś strony można zauważyć, iż powstawanie tego typu struktur uznaje się za ważny instrument rozwoju regionalnego, w tym regionów peryferyjnych.





## Znaczenie struktur klastrowych dla gospodarki regionu

Istnienie i rozwój struktur klastrowych traktowane może być jako ważny instrument podnoszenia konkurencyjności i dynamizowania rozwoju nie tylko poszczególnych organizacji, ale także regionów. Podkreśla się, iż przypisywanie większego znaczenia w gospodarce klastrom niż odosobnionym firmom i sektorom pozwala na dostrzeżenie ważnych elementów istoty konkurencji oraz roli lokalizacji w przewadze konkurencyjnej [M.E. Porter, 2001]. W literaturze przedmiotu wskazuje się na szereg korzyści wynikających z istnienia w danej gospodarce struktury klastrowej. I tak można spotkać stwierdzenia, które wskazują, iż [M.E. Porter, 2001]:

- I. Klaster ma wpływ na efektywność – klastry podnoszą efektywność należących do nich firm dzięki:
  - a) dostępności wyspecjalizowanych nakładów i pracowników,
  - b) dostępności informacji,
  - c) komplementarności działań poszczególnych uczestników (komplementarności produktów na przykład turystyki, komplementarności w marketingu, bliskość ułatwia też dostęp do nabywców),
  - d) dostępności instytucji i dóbr publicznych,
  - e) zachęcie do wzrostu efektywności wynikającej z porównań do lokalnych konkurentów.
2. Klaster ma wpływ na innowacyjność – firmy w klastrze lepiej i szybciej potrafią dostrzec:
  - a) nowe potrzeby nabywców,
  - b) nowe możliwości techniczne, operacyjne i logistyczne,
  - c) wyższą elastyczność w procesie innowacyjnym, dzięki bliskiej współpracy z dostawcami i odbiorcami,
  - d) innowacyjność, która wymuszana jest przez bliskich konkurentów dysponujących podobnymi warunkami czynników produkcji.

Klastry mają wpływ na:

- efektywność,
- innowacyjność,
- powstawanie nowych firm.

3. Klastry sprzyjają powstawaniu nowych firm, gdyż:

- a) dostarczają informacji o pojawiających się okazjach,
- b) zmniejszają bariery wejścia na rynek ze względu na ułatwiony dostęp do niezbędnych zasobów i umiejętności,
- c) sam klaster jest ważnym rynkiem zbytu dla nowych firm.

Występowanie danego klastra branżowego w regionie ma dawać szereg pozytywnych efektów, tak dla całego regionu (tzw. efekt rozlewania – *spillover effect*) [T. Brodzicki, S. Szultka, P. Tamowicz, s. 31], jak i dla poszczególnych firm uczestniczących w sieci powiązań tejże struktury.

Przyjmuje się, że w klastrze wielkie i małe przedsiębiorstwa osiągają znacznie więcej, niż gdyby miały pracować same. Jest to możliwe dzięki sieci powiązanych przedsiębiorstw, dostawców usług, instytucji akademickich oraz producentów skoncentrowanych na tym samym obszarze. Koncentracja wspomaga tworzenie nowych przedsiębiorstw, produktów oraz nowych miejsc pracy dla wysoko wykwalifikowanych, dobrze opłacanych pracowników. Klastry stanowią o sile każdej gospodarki narodowej, regionalnej, stanowej, a nawet wielkomiejskiej, głównie w krajach gospodarczo rozwiniętych [M.E. Porter, 1990].

**W klastrze wielkie i małe przedsiębiorstwa osiągają znacznie więcej, niż gdyby miały pracować same, dzięki sieci związanych przedsiębiorstw, dostawców usług, instytucji akademickich oraz producentów skoncentrowanych na tym samym obszarze.**

Efekty funkcjonowania klastrów wynikają w dużym zakresie bezpośrednio z determinant ich powstawania. Przykładowo niższe koszty firm funkcjonujących w klastrach mogą prowadzić do osiągania wyższych zysków i/lub większej konkurencyjności cenowej. Łatwość produkcji w danym obszarze prowadzi do szybszego rozwoju miejscowych firm oraz napływu zewnętrznego kapitału, co zapewnia szybszy rozwój ekonomiczny w skali lokalnej czy regionalnej. Do pozytywnych efektów istnienia klastrów zaliczyć można więc w szczególności [A. Hoen]:

- wzrost zysków,
- wzrost eksportu,
- przyspieszony wzrost gospodarczy,
- wzmocnienie przewag konkurencyjnych,
- wyższą innowacyjność,
- szybszą dyfuzję wiedzy,
- szybszy postęp technologiczny,
- przyspieszony wzrost produktywności.

Korzyści w zakresie efektywności i innowacji w znacznym stopniu wynikają z współwystępowania w klastrach konkurencji i współpracy, która w określonych dziedzinach sprzyja skuteczniejszej konkurencji.

Podsumowując można uznać, że rozwój klastrów wpływa na poprawę konkurencyjności danej lokalizacji poprzez zwiększenie konkurencyjności podmiotów, które działają na danym obszarze. Jak wskazuje R.M. Kanter, powiązania występujące w klastrze między jego poszczególnymi elementami wpływają na pojawianie się mechanizmów, które mogą napędzać tworzenie nowych idei, innowacji oraz ułatwić przepływ informacji z firmy do firmy. Dynamika klastrów promuje dany region jako uczący się i innowacyjny, a występujące w ich ramach sieci są narzędziem napędzającym i rozprzestrzeniającym idee, informacje i dobre praktyki na obszarze całego skupiska firm [R.M. Kanter].

**Rozwój klastrów wpływa na poprawę konkurencyjności danej lokalizacji poprzez zwiększenie konkurencyjności podmiotów, które działają na danym obszarze.**

Podobnie jak w przypadku klastra, tak i w przypadku inicjatywy klastrowej poszczególni jej uczestnicy otrzymują w ten sposób szereg korzyści.

Jak wynika z analizy funkcjonowania inicjatyw klastrowych na całym świecie [O. Solvell, G. Linnqvist, Ch. Ketel], większość tego typu form współpracy ukierunkowanych jest na rozwój jednego istotnego klastra na poziomie regionalnym. Większość z nich za cel funkcjonowania przyjmuje stworzenie sieci współpracy pomiędzy przedsiębiorstwami i innymi aktorami z regionu oraz uświadomienie przedsiębiorcom faktu uczestnictwa w systemie klastrowym. Ponadto w obszarze innowacyjności i technologii – czynników współcześnie w największym stopniu decydujących o konkurencyjności przedsiębiorstw – głównym obszarem działań inicjatyw jest stymulowanie potencjału innowacyjnego, promowanie innowacji i nowych rozwiązań technologicznych, analiza trendów technologicznych, dyfuzja nowych rozwiązań w klastrze i poprawa procesów produkcyjnych. Z cytowanych wyników analizy doświadczeń funkcjonowania inicjatyw klastrowych na całym świecie, które prezentuje publikacja *The Cluster Initiative Greenbook* wynika, iż inicjatywy, które wypracowały jasną i przejrzystą strategię, opartą na silnych stronach klastra i poświęciły czas na jej rozpowszechnienie, osiągnęły lepsze rezultaty w stymulowaniu konkurencyjności klastra [O. Solvell, G. Linnqvist, Ch. Ketel].

Firmy, dzięki wspólnemu działaniu i wspólnej promocji, mają większą siłę przetargową wobec kontrahentów i dostawców surowców, materiałów i półfabrykatów, dzięki osiągnięciu wspólnie pewnej skali działalności, czyli „masy krytycznej”. Uważa się, że izolacja firm może wpływać na niedobór zasobów ludzkich i finansowych, nieefektywność skali i ograniczony wpływ takich przedsiębiorstwa na rynek. Gdy

jednak są one zgrupowane w klastry, wówczas mogą osiągać sukcesy i konkurować nawet przy niewielkich rozmiarach z innymi, również wielkimi firmami [S. Bertini]. Dzięki ścisłej współpracy wielu podmiotów możliwe jest uzupełnienie własnych zasobów i pozyskanie nowych umiejętności. Połączenie sił, dzięki efektowi synergii, daje pozytywne efekty w postaci poszerzenia dotychczas obsługiwanych geograficznie rynków i nawiązania współpracy z nowymi klientami.

**Izolacja firm może wpływać na niedobór zasobów ludzkich i finansowych, nieefektywność skali i ograniczony wpływ takich przedsiębiorstw na rynek.**

Daje to tym samym poszczególnym firmom często jedyną szansę na ekspansję już nie tylko na rynki krajowe, ale i zagraniczne [E. Wojnicka]. Ścisła kooperacja umożliwia jednoczesną specjalizację procesu produkcyjnego i oferowanych usług. Pogłębiająca się specjalizacja pozwala na podnoszenie jakości produktów i usług oraz zdobywanie nowych nabywców, przy jednoczesnej obniżce kosztów wytwarzania z tytułu rezygnacji z pewnego zakresu produkcji na rzecz kooperanta. Tym samym poszczególne firmy mają szansę stać się bardziej konkurencyjne cenowo. Jedną z najważniejszych korzyści zaistnienia inicjatywy klastrowej jest możliwość łączenia zasobów finansowych na wspólne inwestycje i wprowadzanie nowoczesnych rozwiązań technologicznych.

Na szczególną uwagę zasługują trzy płaszczyzny pozytywnego wpływu inicjatyw na konkurencyjność firm. Pierwsza z nich to korzyść wynikająca z tworzenia wspólnego marketingu i wspólnej ekspansji marketingowo-informacyjnej. Przez to grupa przedsiębiorstw jest wizerunkowo silna i zdolna do ostrej walki rynkowej. Płaszczyzna druga to ekspansja na nowe rynki zbytu, w tym w szczególności ekspansja eksportowa, dzięki m.in. potencjałowi skupionemu w jednym miejscu, wywodzącemu się z wielu firm, często posiadających bagaż doświadczeń z dotychczasowej działalności eksportowej. I trzecia płaszczyzna – uważana współcześnie za jedną z najistotniejszych – innowacyjność i dyfuzja wiedzy. Mieści się tu możliwość dostępu do jednostek naukowo-badawczych oraz pozyskiwanie wyspecjalizowanych młodych kadr do struktury klastrowej. Okazuje się, że inicjatywy klastrowe mogą w znacznym stopniu przyczynić się do rozwoju sieci relacji z innymi podmiotami, które są tak istotne w procesie innowacyjnym.

Wszystkie wymienione korzyści płynące z tytułu uczestnictwa w inicjatywie klastrowej w znacznym stopniu przekładają się na wzrost konkurencyjności poszczególnych przedsiębiorstw funkcjonujących w ramach tejże struktury klastrowej [B. Pławgo, M. Citkowski].

Korzyści z uczestnictwa w inicjatywach potencjalnie mogą być zbliżone do tych, jakie firmy odnoszą z funkcjonowania w rozwiniętych strukturach klastrowych. Istotne jest przy tym podkreślenie, iż specyfika i fazy rozwoju poszczególnych inicjatyw klastrowych będą determinowały określone korzyści czerpane przez ich uczestników. W tym kontekście można nawet sformułować tezę, że zakres czerpanych korzyści z uczestnictwa w inicjatywach klastrowych stanowi miarę ich dojrzałości [B. Plawgo, M. Klimczuk, 2009b, s. 141-156].

Analiza literatury przedmiotu pozwala twierdzić, że potencjalne korzyści z funkcjonowania podmiotów w ramach klastrów mogą być bardzo różne. Stąd próba przedstawienia modelu, który pozwoli na pewne uporządkowanie rodzajów korzyści, w zależności od różnych aspektów (tabela 1.). Proponuje się przy tym wyodrębnić siedem grup korzyści z zakresu: współdziałania gospodarczego, innowacji i technologii, ekspansji klastra, badań i tworzenia sieci, polityki władz, współdziałania z instytucjami oraz edukacji i szkoleń.

**Tabela 1.**

Potencjalne korzyści z funkcjonowania podmiotów w klastrach

Zakres korzyści	Rodzaje korzyści
Współdziałanie gospodarcze	1. Koordynowanie zakupów/łączenie zakupów
	2. Redukcja konkurencji w klastrze
	3. Możliwość stworzenia <i>joint venture</i> z innymi regionalnymi przedsiębiorstwami
	4. Dostępność do wysokiej jakości usług
	5. Możliwość korzystania z umiejętności i doświadczenia partnera
	6. Możliwość obniżenia kosztów produkcji
	7. Uzyskanie korzyści specjalizacji i/lub zwiększonej skali produkcji
	8. Wzmocnienie pozycji wobec dostawców i obniżenie przez to kosztów dostaw
	9. Wzmocnienie swojej pozycji wobec odbiorców
Innowacje i technologie	1. Dostarczanie innowacji, nowych technologii
	2. Dyfuzja technologii w ramach klastra
	3. Ustanowienie wspólnych standardów technicznych
	4. Analiza trendów rozwoju technologii
	5. Łatwiejsze wprowadzanie nowych rozwiązań technicznych
	6. Łączenie środków finansowych na inwestycje

Polityka władz	1. Lepsza współpraca z władzami lokalnymi
	2. Lobbing celem rozwoju infrastruktury
	3. Poprawa regulacji prawnych
	4. Lobbing na rzecz dotacji publicznych
	5. Lobbing na rzecz pozyskania funduszy UE
	6. Lobbing rządu na rzecz finansowania inicjatyw klastrowych
Ekspansja klastra	1. Kreowanie marki regionu
	2. Powstawanie spółek w ramach firm klastra
	3. Możliwość wspólnej promocji produktów firm klastra
	4. Łatwiejsze wprowadzanie produktów na rynek krajowy i międzynarodowy
	5. Promowanie eksportu firm klastra
	6. Promowanie ekspansji firm klastra na rynek krajowy
	7. Prezentacja firm klastra na wystawach i targach
	8. Prowadzenie badań potencjalnych rynków eksportowych
	9. Napływ nowych firm kooperacyjnych i specjalistów do regionu
	10. Napływ zagranicznych inwestycji bezpośrednich do regionu
Badania i tworzenie sieci	1. Rozwijanie sieci międzyludzkich
	2. Rozwijanie sieci między firmami
	3. Poprawa świadomości firm w zakresie udziału w klastrze
	4. Przedstawianie raportów na temat klastra
	5. Badania i analizy klastra
Współdziałanie z instytucjami	1. Dostęp do ośrodków badawczych
	2. Lepsza współpraca z konsultantami, ekspertami
	3. Dostęp do informacji o rozwoju rynku
	4. Dostęp do usług oferowanych przez centra technologii
	5. Dostarczanie wsparcia z zakresu prowadzenia firmy
	6. Dostęp do ośrodków badawczych
	7. Lepsza współpraca z konsultantami, ekspertami
	8. Dostęp do informacji o rozwoju rynku
	9. Dostęp do usług oferowanych przez centra technologii
Edukacja i szkolenia	1. Dostęp do specjalistycznych szkoleń z zakresu technologii
	2. Dostęp do szkoleń z zakresu zarządzania
	3. Dostęp do wysoko wykwalifikowanego personelu
	4. Dostosowanie systemu edukacji do potrzeb firm klastra

Źródło: [B. Plawgo, M. Klimczuk, 2009a, s. 377-378].

Takie zgrupowanie korzyści pozwala na ujęcie nie tylko wpływu klastrów na przedsiębiorstwa, ale również na instytucje otoczenia biznesu oraz uwzględnia wpływ tej grupy podmiotów na rozwój klastra. Najbardziej rozbudowana jest grupa potencjalnych korzyści z zakresu ekspansji klastra, w której wyodrębniono dziesięć rodzajów korzyści, zaś w przypadku współdziałania gospodarczego wskazano dziewięć rodzajów korzyści z funkcjonowania w ramach klastrów [B. Plawgo, M. Klimczuk, 2009a, s. 360].

Jeżeli mówimy o obiektywnej strukturze gospodarczej, jaką jest klaster, czy też o świadomym działaniu na rzecz rozwoju klastrów, jakimi są inicjatywy klastrowe, to w obu przypadkach mamy na myśli szereg korzyści płynących zarówno dla samych podmiotów angażujących się we współpracę w ramach struktury klastrowej, jak też o korzyściach dla regionu, w którym te struktury są zlokalizowane.

## Klastry jako potencjał rozwoju regionu

Rolę klastrów jako potencjałów rozwojowych regionów należy rozpatrywać z perspektywy dorobku teorii rozwoju regionalnego, a w szczególności z uwzględnieniem ewolucji w zakresie rozumienia głównych determinant rozwoju. Jedną z bardziej znanych i często przywoływanych koncepcji rozwoju lokalnego opracował A. Pichierri, który wyróżnił cztery podstawowe typy rozwoju lokalnego [A. Pichierri, s. 11]:

- **rozwój endogeniczny** – oparty na maksymalizowaniu wykorzystania zasobów lokalnych przez lokalnych aktorów. Może być realizowany na obszarze posiadającym możliwości instytucjonalne, organizacyjne do samomobilizowania zasobów ludzkich, finansowych, surowcowych, które występują na danym terenie w odpowiedniej ilości i jakości;
- **rozwój egzogeniczny** – proces, który polega na wykorzystywaniu zasobów zewnętrznych przez zewnętrznych uczestników. Występuje na obszarach, gdzie brakuje podmiotów lokalnych zdolnych do zmobilizowania miejscowych zasobów pracy, gdzie nie ma odpowiednich zasobów finansowych i surowcowych. Opiera się na wykorzystywaniu zewnętrznych czynników, takich jak: technologia, kapitał, czasami surowce, przy jednoczesnym eksploatowaniu lokalnego rynku pracy, głównie ze względu na niskie koszty. Także rynek zbytu ma najczęściej charakter zewnętrzny;
- **rozwój pobudzający zasoby wewnętrzne** – to sytuacja, gdy rozwój lokalny wynika z zaangażowania aktorów zewnętrznych, wykorzystujących zasoby danego obszaru. Na przykład zewnętrzne firmy dzięki własnemu kapitałowi i technologii mogą zaangażować miejscowych pracowników o potrzebnych kwalifikacjach,



a także lokalne surowce. Skuteczność firm zewnętrznych o charakterze globalnym wynika często z posiadanych przez nie powiązań gospodarczych, zapewniających promocję i sprzedaż na zewnętrznych rynkach;

- **rozwój przyciągający zasoby zewnętrzne** – polega na zaktywizowaniu miejscowych aktorów, dzięki udostępnieniu zasobów zewnętrznych, którymi najczęściej mogą być środki finansowe oraz tzw. *know-how*, czyli wiedza, metody, szkolenie.

X. Greffe [X. Greffe, s. 91-117] podkreśla, że przede wszystkim w praktyczno-politycznym podejściu do rozwoju lokalnego nastąpiły zasadnicze modyfikacje, polegające **na położeniu innego akcentu z jednej strony w odniesieniu do czynników, zaś z drugiej do instytucjonalnych uwarunkowań rozwoju**. W tym pierwszym wymiarze za najistotniejsze uważa się obecnie: nowe usługi i nowe miejsca pracy, miękką infrastrukturę, zasoby ludzkie, jakość życia, kulturowy wizerunek, włączanie środków prywatnych w inwestycje pożytku publicznego. Natomiast w drugim wymiarze znaczenie zyskują działania, które prowadzą do strategicznego powiązania ekonomicznych i społecznych czynników rozwoju, jak również do partnerstwa dla rozwoju, formowania lokalnych sieci koordynacji i współpracy oraz **tworzenia klastrów**, co prowadzi ostatecznie do wykorzystania lokalnego dziedzictwa. **Takie podejście wzmacnia endogenizację rozwoju lokalnego**, jednak nie oznacza samoizolacji, autarkicznego zamknięcia i skansenizacji. Lokalne partnerstwo i współzarządzanie wzmacnia i upodmiotawia społeczność lokalną, ale jednocześnie otwiera ją na zewnątrz [J. Hauser, s. 12].

Na takie podejście zwraca uwagę również Unia Europejska. Komisja Europejska upatruje w klastrach potencjału dla skutecznego podnoszenia poziomu konkurencyjności gospodarek poszczególnych regionów Unii Europejskiej. Z tego też względu w ramach wspólnotowej polityki strukturalnej, w budżecie na 2007-2013, przewiduje się współfinansowanie działań typowych dla polityki rozwoju opartej o klastry. Będą nimi: wspieranie tzw. przedsiębiorstw odpryskowych wywodzących się z uniwersytetów, wspieranie interakcji pomiędzy przedsiębiorstwami a instytucjami badawczymi oraz promowanie rozwoju inkubatorów przedsiębiorczości.

**Komisja Europejska upatruje w klastrach potencjału dla skutecznego podnoszenia poziomu konkurencyjności gospodarek poszczególnych regionów Unii Europejskiej.**

W komunikacie z 2006 roku pt. *Wykorzystanie wiedzy w praktyce: Szeroko zakrojona strategia innowacyjna dla Europy*, Komisja Europejska określiła ramy mające na celu wspieranie innowacji w klastrach. Dokument ten opisuje najważniejsze planowane lub już realizowane inicjatywy klastrowe wpływające na konkurencyjność i innowacyjność MSP.

Zwraca także uwagę na konieczność wykorzystania potencjału klastrów w celu osiągnięcia lepszej współpracy ponadnarodowej na poziomie europejskim [K. Przybylska, s. 90].

**Komisja Europejska zwraca uwagę na konieczność wykorzystania potencjału klastrów w celu osiągnięcia lepszej współpracy ponadnarodowej na poziomie europejskim.**

Na poziomie krajowym kluczowym dokumentem strategicznym jest z kolei *Strategia Rozwoju Kraju 2007-2015*, która jest podstawowym dokumentem określającym politykę rozwojową Polski. Przyjęty przez Radę Ministrów w listopadzie 2006 r. dokument zakłada jako cel strategiczny polityki regionalnej państwa: „*tworzenie warunków dla wzrostu konkurencyjności wszystkich regionów w taki sposób, aby sprzyjać spójności ekonomicznej, społecznej i terytorialnej oraz dążyć do wyrównywania szans rozwojowych województw.*”

Ponadto w dokumencie tym wskazane jest, że w okresie objętym *Strategią* państwo wspomagało będzie regiony słabiej rozwijające się gospodarczo, między innymi poprzez:

- wspieranie procesów modernizacyjnych na obszarach problemowych i peryferyjnych poprzez **budowanie ich wewnętrznego potencjału rozwojowego** we współpracy z krajowymi i zagranicznymi ośrodkami badań i innowacji;
- wspieranie rozwoju sieci osadniczej i miejskiej, w tym tworzenie warunków dla rozwoju silnych ośrodków miejskich – pozostających w naturalnych związkach funkcjonalnych z otaczającymi obszarami rolniczymi i mniejszymi miastami. Zadaaniem polityki regionalnej będzie **budowanie potencjału regionalnych biegunów wzrostu**, przy jednoczesnym wzmocnieniu powiązań dominującego ośrodka miejskiego z jego otoczeniem regionalnym.

Zapisy znajdujące się w *Strategii Rozwoju Społeczno-Gospodarczego Polski Wschodniej do roku 2020* także odnoszą się do kwestii o charakterze endogenicznym. Jak podkreśla się w tym dokumencie, „*Osiągnięcie sukcesu przez Polskę Wschodnią wymaga nie tylko znaczących środków, przeznaczanych na wspieranie rozwoju społeczno-gospodarczego, ale zastosowania palety nowoczesnych instrumentów polityki regionalnej, współdziałania różnych partnerów, rozwijania endogenicznego potencjału rozwojowego oraz wykorzystania możliwości, jakie wynikają z członkostwa naszego kraju w Unii Europejskiej.*” [Strategia Rozwoju Społeczno-Gospodarczego..., s. 3].

Ponadto w dokumencie tym w celach i kierunkach rozwoju Polski Wschodniej zapisano jako jeden z nich: „*Możliwie pełne wykorzystywanie potencjału endogenicznego Polski Wschodniej*”. Ma ono przebiegać na drodze „*koncentrowania działań na tych elementach gospodarek regionalnych, które już obecnie wykazują specjalizację i które*

uzyskały silną pozycję konkurencyjną w skali krajowej i międzynarodowej. Dotyczy to przede wszystkim stymulowania rozwoju już istniejących klastrów produkcyjnych (gron wytwórczości) oraz tworzenia klimatu dla dojrzewania takich struktur produkcyjno-usługowych. (...) w krótkim czasie powinny zostać określone instrumenty wspierania rodzących się klastrów produkcyjnych i usługowych poprzez między innymi: wsparcie środowiska biznesowego i działań wspólnych, zastosowanie instrumentów dla rozwoju sektora MSP, wspieranie kształcenia i edukacji na potrzeby przedsiębiorstw i obsługi klastra oraz rozwijanie relacji podmiotów wchodzących w skład klastra z regionalnym środowiskiem naukowo-badawczym." [Strategia Rozwoju Społeczno-Gospodarczego..., s. 53].

Na podstawie powyższej analizy można wyciągnąć wniosek, że obecnie dla rozwoju regionalnego właściwą ścieżką jest rozwój endogeniczny, a więc taki, który przyczynia się do wzmacniania potencjału rozwoju bazującego na wewnętrznych zasobach.

**Obecnie dla rozwoju regionalnego właściwą ścieżką jest rozwój endogeniczny, a więc taki, który przyczynia się do wzmacniania potencjału rozwoju bazującego na wewnętrznych zasobach.**

Stwierdzenie to wzmacnia fakt, iż szczegółowe propozycje rozwiązań zawarte w projekcie *Krajowej Strategii Rozwoju Regionalnego 2010-2020* dotyczą przede wszystkim: odejścia od postrzegania polityki regionalnej wyłącznie przez zróżnicowania przestrzenne mierzone na poziomie regionów, na rzecz wykorzystania potencjałów endogenicznych terytoriów dla osiągnięcia celów rozwoju kraju – kreowania wzrostu, zatrudnienia i spójności [Krajowa Strategia Rozwoju Regionalnego..., s. 8].

**Projekt Krajowej Strategii Rozwoju Regionalnego 2010-2020 zakłada odejście od polityki regionalnej nakierowanej na wyrównywanie dysproporcji pomiędzy regionami na rzecz wykorzystania potencjałów endogenicznych wszystkich regionów.**

Nowe podejście regionalne oparto na założeniu, że potencjał wzrostu istnieje we wszystkich typach regionów/obszarów, nawet jeśli wydajność ekonomiczna znacząco rośnie w poszczególnych regionach ze względu na czynniki, takie jak: geografia, demografia, specjalizacja, produktywność, kapitał ludzki i rzeczowy, infrastruktura czy zdolność innowacji [Krajowa Strategia Rozwoju Regionalnego..., s. 8].

Celem strategicznym nowej polityki regionalnej ma być efektywne wykorzystanie przez regiony specyficznych terytorialnie potencjałów rozwojowych dla osiągnięcia celów rozwoju kraju – wzrostu, zatrudnienia i spójności terytorialnej w horyzoncie długookresowym [Krajowa Strategia Rozwoju Regionalnego..., s. 50].

Klasy stanowią wewnętrzny potencjał rozwoju regionów. Nawet dopiero rozwijające się inicjatywy klastrowe pomagają lepiej wykorzystywać zasoby regionu.

Z pewnością mówiąc o potencjałach rozwojowych w kontekście branż należy uwzględnić: ich udział w PKB regionu, kierunki zmian – ich perspektywy rozwoju, cykl życia branży, czy też udział branży w ekspansji eksportowej (poza region i poza kraj). W szczególności konkurencyjność przedsiębiorstw w poszczególnych branżach w skali ponadregionalnej stanowi niezwykle istotny element, który winien być podkreślany i analizowany. Będzie to gwarantowało, również dla regionu, szereg pozytywnych efektów. Począwszy od promocji, poprzez rozpoznawalność poszczególnych podmiotów, czy też konkretne korzyści w wymiarze nowych miejsc pracy i tym samym dochodów dla budżetów gmin, w których poszczególne podmioty rozwijają się poprzez ekspansję ponadregionalną.

Kluczowa rola czynników endogenicznych w rozwoju regionalnym wymaga identyfikacji wewnętrznych potencjałów rozwoju w poszczególnych regionach i koncentracji na ich rozwoju. Takim **potencjałem rozwoju są niewątpliwie klastry gospodarcze**. Mają one wiele cech, w tym chociażby charakteryzuje je: współpraca podmiotów w ramach klastrów i inicjatyw klastrowych, które pozwalają na lepsze wykorzystanie wewnętrznych zasobów regionu. Wzajemne zaufanie podmiotów tworzących klaster sprzyja tworzeniu tak ważnej – przedstawionej powyżej – instytucjonalizacji uwarunkowań rozwoju. Ich bliska geograficzna lokalizacja sprzyja dobremu poznaniu i lepszemu wykorzystaniu znajdujących się w regionie zasobów.

## II. Metodologia badań

Niniejszy raport zawiera analizę, której zasadniczym celem było udzielenie odpowiedzi na następujące pytania badawcze:

1. Czy w województwie podlaskim są sektory/branże, które można traktować jako ważne wewnętrzne potencjały rozwoju?
2. Czy poziom rozwoju struktur klastrowych na Podlasiu jest adekwatny do możliwości i potrzeb rozwoju regionu?
3. Jakie są regionalne uwarunkowania rozwoju struktur klastrowych w województwie podlaskim?
4. Czy struktury klastrowe w województwie podlaskim mogą stanowić skuteczny instrument rozwoju?
5. Jakie działania winny być podejmowane, by struktury klastrowe mogły się rozwijać na Podlasiu?

Do weryfikacji analitycznej wymienionych pytań problemowych wykorzystano następujące techniki badawcze:

1. Desk research,
2. Analizy statystyczne,
3. Telefoniczne badania kwestionariuszowe wspomagane komputerowo (CATI);
4. Indywidualne wywiady pogłębione (IDI),
5. Zogniskowane wywiady grupowe (FGI).

**Desk research** – to metoda badań ze źródeł wtórnych (ang. *Desk Research* – *badanie gabinetowe*). W rozwiązywaniu problemu badawczego można wykorzystać wtórne źródła informacji. Dane wtórne to takie, które już istnieją, zostały przez kogoś wcześniej zgromadzone, przetworzone i opracowane w formie umożliwiającej korzystanie z nich. Proces ich pozyskania ze względu na ogólną dostępność jest dość szybki, jednak ważne jest wyodrębnienie spośród wielu informacji tylko tych, które są ważne z punktu widzenia analizowanego problemu. Na potrzeby niniejszego opracowania przeprowadzono badanie w oparciu o źródła krajowe, jak i zagraniczne.

**Analizy statystyczne** – mogą ukazywać wartości analizowanych zmiennych w różnych przekrojach i korelacjach, np. wg lokalizacji, branż, regionów, struktury wiekowej czy zawodowej ludności. Tak więc w ramach analiz statystycznych można wyróżnić szereg ich kategorii. Na potrzeby opracowania wykorzystano analizę skupisk podmiotów, wyznaczając wskaźnik lokalizacji, pozwalający stwierdzić koncentrację danej grupy podmiotów na danym obszarze. Prowadzenie obliczeń wskaźnika lokalizacji jest techniką często używaną do identyfikacji regionalnych skupień i stanowi dobrą podstawę do badania klastrow. Określono także wskaźnik gęstości firm. W obu przypadkach wyznaczono dynamikę przyrostu wartości wskaźników w celu zweryfikowania zmian zachodzących w analizowanych grupach podmiotów.

### **Telefoniczne badania kwestionariuszowe wspomagane komputerowo**

(ang. *Computer Assisted Telephone Interview – CATI*) – to wywiady telefoniczne, w których ankieterzy przeprowadza rozmowę z respondentem nie spotykając się z nim osobiście. Ankieterzy używając telefonu zadają widoczne na ekranie komputera pytania z kwestionariusza wywiadu i za pomocą klawiatury zapisują odpowiedzi respondentów, które są automatycznie wprowadzane do pamięci komputera. Postępy badania są kontrolowane na bieżąco. Uzyskane wyniki są dostępne niemal natychmiast po zakończeniu badania. Wywiady telefoniczne gwarantują wysoką jakość badania.

W ramach przygotowanego opracowania przeprowadzono 29 rozmów telefonicznych z przedsiębiorstwami funkcjonującymi w ramach sześciu inicjatyw klastrowych z województwa podlaskiego, z którymi udało się nawiązać kontakt.

**Indywidualne wywiady pogłębione** (ang. *Individual in-Depth Interview – IDI*) – stanowią jedną z bardziej popularnych metod badań jakościowych, polegającą na wnikliwej rozmowie z respondentem, której celem jest dotarcie do informacji oraz poszerzenie wiedzy związanej z tematem badania. W trakcie wywiadu indywidualnego zadawane są pytania badawcze o charakterze eksploracyjnym. Pogłębione wywiady indywidualne są źródłem istotnych informacji i opinii, a także pozwalają na poznanie zdania osób kluczowych w poszczególnych obszarach badawczych. Stanowią cenny materiał badawczy do pracy nad rekomendacjami.

Na potrzeby niniejszego opracowania przeprowadzono łącznie sześć wywiadów pogłębionych z liderami/koordynatorami inicjatyw klastrowych, które już funkcjonują na terenie województwa podlaskiego i z którymi była możliwość nawiązania kontaktu.

**Zogniskowane wywiady grupowe** (ang. *Focus Group Interview – FGI*) – jest to metoda, która pozwala na obserwowanie i wykorzystanie zjawiska dynamiki grupy. Uczestnicy spotkania nie działają w izolacji, lecz wzajemnie się stymulują i inspirują do dyskusji, co przydaje wartości uzyskanym w ten sposób informacjom. Zogniskowane wywiady grupowe to technika badawcza polegająca na dyskusji grupy respondentów o zbliżonych doświadczeniach, aczkolwiek różniących się wyznaczonymi cechami społeczno-demograficznymi (np. regionem zamieszkania, wielkością miejscowości, z której pochodzą, płcią i wiekiem). Dzięki zastosowaniu metody burzy mózgów badane zagadnienia były szczegółowo omawiane oraz pobudzano kreatywność uczestników, co umożliwiło uzyskanie ciekawych propozycji rozwiązań stawianych problemów.

W ramach przygotowanego opracowania przeprowadzono dwa zogniskowane wywiady grupowe, w których uczestnikami byli przedstawiciele instytucji wsparcia biznesu oraz naukowcy.



### III. Pytanie badawcze

I. Czy w województwie podlaskim są sektory/branże, które można traktować jako ważne wewnętrzne potencjały rozwoju?

Próba odpowiedzi na tak postawione pytanie została zrealizowana przy zastosowaniu analizy statystycznej, a także przy uwzględnieniu wyników badań metodą indywidualnych wywiadów pogłębionych. Analizę uzupełniono o wyniki badań Ministerstwa Rozwoju Regionalnego.

#### Analiza statystyczna

Wskaźniki lokalizacji i gęstości

Rozwój regionu może być determinowany szeregiem czynników rozwoju. Jednym z nich z pewnością może być rozwój poszczególnych branż. Techniką często używaną do identyfikacji regionalnych skupień jest prowadzenie obliczeń wskaźnika lokalizacji. Technika ta stanowi dobrą podstawę do badania klastrów. Podstawowa forma wskaźnika lokalizacji (*Location Quotient*) przedstawia się następująco:

$$LQ \text{ (Location Quotient)} = \frac{E_{ib}}{E_b} : \frac{E_{ir}}{E_r}$$

gdzie:

$LQ$  – wskaźnik specjalizacji,

$E_{ib}$  – zmienna w sektorze  $i$ , w obszarze badanym  $b$  w okresie  $t$ ,

$E_b$  – zmienna we wszystkich sektorach w badanym obszarze  $b$  w okresie  $t$ ,

$E_{ir}$  – zmienna w sektorze  $i$ , w obszarze referencyjnym  $r$  w okresie  $t$ ,

$E_r$  – zmienna we wszystkich sektorach w obszarze referencyjnym  $r$  w okresie  $t$ .

Najczęściej stosowaną zmienną jest zatrudnienie w sektorze.  $LQ$  określa się wtedy mianem **wskaźnika specjalizacji**. Na przykład w odniesieniu do specjalizacji na poziomie powiatu można skonstruować wskaźnik:

$$\left( \frac{\text{zatrudnienie w sektorze } i}{\text{całkowite zatrudnienie}} \right)_{\text{powiat}} > 1,25 \times \left( \frac{\text{zatrudnienie w sektorze } i}{\text{całkowite zatrudnienie}} \right)_{\text{województwo}}$$

Konstrukcja wskaźnika pozwala również na prowadzenie analizy uwzględniając na przykład dochody, czy wartość dodaną lub też liczbę firm (**wskaźnik gęstości firm**).

$$\left( \frac{\text{liczba firm w sektorze}}{\text{całkowita liczba firm}} \right)_{\text{powiat}} > 1,25 \times \left( \frac{\text{liczba firm w sektorze}}{\text{całkowita liczba firm}} \right)_{\text{województwo}}$$

Przyjmuje się, że minimalna wysokość wskaźnika lokalizacji powinna być na poziomie 1,25, a LQ powyżej tego progu stanowi dowód na regionalną specjalizację sektorową.

Wartościowe wyniki dotyczące zmian regionalnej specjalizacji można ponadto otrzymać w oparciu o analizę dynamiczną wskaźników lokalizacji. Dynamikę wskaźnika lokalizacji można obliczyć według następującego wzoru:

$$\Delta LQ = (LQ_{t+1} - LQ_t) / LQ_t$$

gdzie:

$LQ_{t+1}$  – ostatni rok analizowanego okresu,

$LQ_t$  – pierwszy rok analizowanego okresu.

Przedstawione powyżej wskaźniki zostały obliczone w ramach prowadzonych badań kluczowych branż w województwie podlaskim. Za obszar referencyjny uznano dane dla całego województwa podlaskiego. W prowadzonej analizie wskaźnikowej wykorzystano dane o:

- 1) liczbie pracujących z roku 2003 i 2008. Dotyczą one przedsiębiorstw zatrudniających powyżej 9 osób (składających sprawozdania Z-06 do GUS) – na tej podstawie wyznaczono wskaźnik specjalizacji LQ;
- 2) liczbie przedsiębiorstw w branży, dotyczą one wszystkich podmiotów prowadzących działalność w województwie (na podstawie rejestru REGON) według stanu na 31 grudnia 2003 r. oraz 31 grudnia 2008 r. – na tej podstawie wyznaczono wskaźnik gęstości firm.

Powyższe dane statystyczne zostały pozyskane z Urzędu Statystycznego w Białymstoku. Ze względu na konieczność zachowania tajemnicy statystycznej część danych nie zostało udostępnionych. Zgodnie z art. 38 ust. 2 ustawy z dnia 29 czerwca 1995 r. o statystyce publicznej [Dz.U.Nr 88, poz. 439 z późn. zm.], nie mogą być publikowane ani udostępniane uzyskane w badaniach statystycznych statystyki publicznej informacje statystyczne możliwe do powiązania i zidentyfikowania ich



z konkretną osobą oraz dane indywidualne, charakteryzujące wyniki ekonomiczne działalności podmiotów gospodarki narodowej prowadzących działalność gospodarczą, w szczególności jeżeli na daną agregację składa się mniej niż trzy podmioty lub udział jednego podmiotu w określonym zestawieniu jest większy niż trzy czwarte całości.

Badania przeprowadzono dla następujących branż:

- 1) **medycznej:** PKD 85 opieka zdrowotna i pomoc społeczna, PKD 33 produkcja instrumentów medycznych, precyzyjnych i optycznych, zegarów i zegarków;
- 2) **spożywczej:** PKD 15 produkcja artykułów spożywczych i napojów;
- 3) **metalowej:** PKD 27 produkcja metali, PKD 28 produkcja metalowych wyrobów gotowych, z wyłączeniem maszyn i urządzeń, PKD 29 produkcja maszyn i urządzeń, gdzie indziej nie sklasyfikowana, PKD 30 produkcja maszyn biurowych i komputerów, PKD 31 produkcja maszyn i aparatury elektrycznej, gdzie indziej nie sklasyfikowana, PKD 34 produkcja pojazdów samochodowych, przyczep i naczep, PKD 35 produkcja pozostałego sprzętu transportowego;
- 4) **piekarniczej:** PKD 15.8 produkcja pozostałych artykułów spożywczych obejmująca 15.81 produkcję pieczywa i wyrobów ciastkarskich świeżych oraz 15.82 produkcję wyrobów piekarskich i ciastkarskich o przedłużonej trwałości;
- 5) **turystycznej:** PKD 55 hotele i restauracje, PKD 63 działalność wspomagająca transport; działalność związana z turystyką oraz PKD 92 działalność związana z kulturą, rekreacją i sportem;
- 6) **drzewno-meblowej:** PKD 36 produkcja mebli; działalność produkcyjna gdzie indziej nie sklasyfikowana, PKD 20 produkcja drewna i wyrobów z drewna oraz z korka (z wyłączeniem mebli), wyrobów ze słomy i materiałów używanych do wyplatania;
- 7) **budowlanej:** PKD 45 budownictwo;
- 8) **tekstylnej:** PKD 17 włókiennictwo i PKD 18 produkcja odzieży wyrobów futrzarskich;
- 9) **informatycznej:** PKD 72 informatyka.

Przeprowadzona analiza statystyczna pokazuje, iż dodatnia dynamika wskaźnika specjalizacji w okresie 2003-2008 w poszczególnych powiatach występuje przede wszystkim w branży drzewno-meblowej, medycznej i turystycznej. Dodatnie wartości dynamiki wskaźnika specjalizacji w analizowanym okresie dla poszczególnych branż były odpowiednio: w 9 powiatach dla branży drzewno-meblowej i po 8 powiatów dla dwóch pozostałych branż, spośród 17 powiatów województwa podlaskiego, uwzględniając w tym powiaty grodzkie: miasto Białystok, miasto Suwałki oraz miasto Łomża. W tabeli 2. wskazano również te branże, w których w danym okresie w powiatach wskaźnik specjalizacji przekroczył 1,25.

**Tabela 2.**

Specjalizacja branżowa w województwie podlaskim

Lp.	Powiat	Wskaźnik specjalizacji w 2003	Wskaźnik specjalizacji w 2008	Dodatnia dynamika wskaźnika specjalizacji
1.	Augustowski	metalowa	metalowa	metalowa medyczna turystyczna
2.	Białostocki	metalowa drzewno- meblowa medyczna	metalowa drzewno- meblowa tekstylna	spożywcza drzewno-meblowa tekstylna
3.	Bielski	budowlana	spożywcza budowlana	drzewno-meblowa medyczna turystyczna budowlana
4.	Grajewski	spożywcza piekarnicza drzewno- meblowa	spożywcza piekarnicza drzewno- meblowa	spożywcza drzewno-meblowa budowlana
5.	Hajnowski	drzewno- meblowa piekarnicza turystyczna	drzewno- meblowa piekarnicza turystyczna	medyczna metalowa turystyczna
6.	Kolneński	piekarnicza tekstylna	piekarnicza tekstylna	piekarnicza tekstylna spożywcza turystyczna
7.	Łomżyński	spożywcza drzewno- meblowa piekarnicza turystyczna	spożywcza drzewno- meblowa piekarnicza turystyczna	spożywcza drzewno-meblowa piekarnicza
8.	Moniecki	spożywcza piekarnicza turystyczna	spożywcza piekarnicza turystyczna medyczna	medyczna
9.	Sejneński	medyczna turystyczna	medyczna turystyczna	turystyczna
10.	Siemiatycki	spożywcza	spożywcza piekarnicza	spożywcza metalowa drzewno-meblowa medyczna piekarnicza

11.	Sokólski	spożywcza drzewno- meblowa	metalowa drzewno- meblowa	metalowa drzewno-meblowa medyczna budowlana
12.	Suwalski	drzewno- meblowa turystyczna	drzewno- meblowa turystyczna	drzewno-meblowa turystyczna medyczna
13.	Wysoko- mazowiecki	spożywcza	spożywcza	spożywcza
14.	Zambrowski	spożywcza		piekarnicza budowlana
15.	Miasto Białystok	tekstylna informatyczna	tekstylna informatyczna	piekarnicza drzewno-meblowa
16.	Miasto Łomża	piekarnicza medyczna	piekarnicza medyczna	piekarnicza medyczna turystyczna budowlana
17.	Miasto Suwałki	spożywcza piekarnicza drzewno- meblowa	piekarnicza drzewno- meblowa budowlana	metalowa medyczna turystyczna drzewno-meblowa informatyczna

Źródło: opracowanie własne na podstawie danych GUS.

Oznacza to wzrost zatrudnienia w przedsiębiorstwach działających w poszczególnych branżach i w poszczególnych powiatach w okresie 2003-2008. Dodatnia dynamika w mniejszej liczbie powiatów w badanym okresie wystąpiła w branży spożywczej (6 powiatów), piekarniczej, metalowej i budowlanej (5 powiatów) oraz informatycznej i tekstylnej (1 powiat).

W tabeli 3. wskazano te branże, w których w roku 2003 i 2008 wskaźnik gęstości dla danego powiatu przekroczył 1,25. W kilku przypadkach dla poszczególnych powiatów w roku 2003 lub 2008 wskaźnik ten nie przekroczył wskazanej wielkości. Natomiast analiza dynamiki wskaźnika gęstości, rozumianego jako przyrost podmiotów gospodarczych w danym okresie na danym terenie, pokazuje ich dodatnie wartości w poszczególnych powiatach województwa podlaskiego, przede wszystkim w branży informatycznej (11 z 17 powiatów), budowlanej (10 powiatów), spożywczej, tekstylnej i turystycznej (8 powiatów) (por. tabela 3.).

W analizowanym okresie 2003-2008 to właśnie w tych branżach nastąpił największy przyrost podmiotów w skali województwa. Oznaczać to może, iż w badanym okresie największą możliwość do rozwoju w ujęciu ilościowym miała branża informatyczna.

**Tabela 3.**

Wskaźnik gęstości firm w województwie podlaskim

Lp. Powiat	Wskaźnik gęstości firm w 2003	Wskaźnik gęstości firm w 2008	Dodatnia dynamika wskaźnika gęstości firm
1. Augustowski	turystyczna	metalowa turystyczna	metalowa spożywcza
2. Białostocki	metalowa spożywcza	metalowa tekstylna	metalowa medyczna tekstylna budowlana informatyczna
3. Bielski	spożywcza drzewno- meblowa	drzewno- meblowa	medyczna tekstylna
4. Grajewski	spożywcza		turystyczna drzewno-meblowa budowlana
5. Hajnowski	drzewno- meblowa	drzewno- meblowa	medyczna metalowa turystyczna tekstylna informatyczna
6. Kolneński			metalowa budowlana informatyczna turystyczna
7. Łomżyński	spożywcza	spożywcza drzewno- meblowa budowlana	spożywcza drzewno-meblowa metalowa medyczna turystyczna tekstylna budowlana informatyczna
8. Moniecki	spożywcza budowlana	spożywcza budowlana	drzewno-meblowa turystyczna budowlana informatyczna
9. Sejneński	turystyczna	turystyczna	turystyczna spożywcza budowlana
10. Siemiatycki	drzewno- meblowa	drzewno- meblowa	spożywcza metalowa tekstylna informatyczna

11. Sokółski	spożywcza	metalowa	metalowa turystyczna tekstylna informatyczna
12. Suwalski	drzewno- meblowa turystyczna	spożywcza drzewno- meblowa metalowa turystyczna	spożywcza metalowa budowlana informatyczna
13. Wysoko- mazowiecki	spożywcza	spożywcza budowlana	metalowa turystyczna tekstylna budowlana informatyczna
14. Zambrowski	spożywcza		drzewno-meblowa tekstylna budowlana informatyczna
15. Miasto Białystok	medyczna tekstylna informatyczna	medyczna tekstylna informatyczna	spożywcza drzewno-meblowa medyczna turystyczna informatyczna
16. Miasto Łomża	medyczna informatyczna		drzewno-meblowa turystyczna budowlana
17. Miasto Suwałki		spożywcza	spożywcza tekstylna

Źródło: opracowanie własne na podstawie danych GUS.

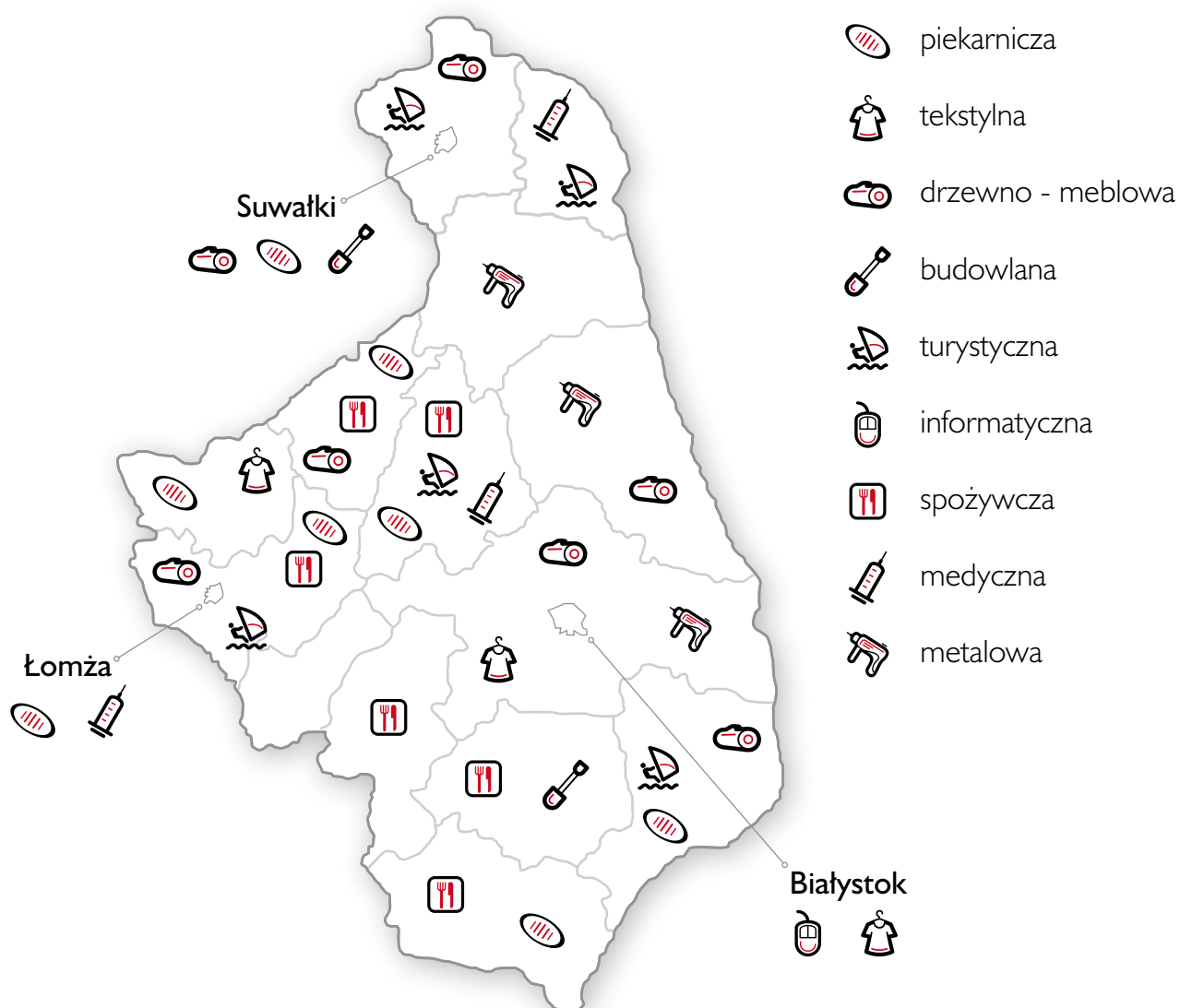
Mniejszy przyrost liczby podmiotów w rozbiciu na branże i powiaty występował w przypadku branży spożywczej (6 powiatów), medycznej i drzewno-meblowej (5 powiatów). Dla branży piekarniczej nie wykazano przyrostu liczby podmiotów w poszczególnych powiatach w badanym okresie. Oznaczać to może, iż w województwie podlaskim rynek piekarniczy został już w wystarczającym stopniu nasycony, jeśli chodzi o liczbę podmiotów. Tym samym wskazuje to na znaczący brak możliwości powstania podmiotów w ramach tej branży w przyszłości, przy jednoczesnym dalszym nasileniu się walki konkurencyjnej w ramach branży, wśród już istniejących podmiotów.

Analiza przy wykorzystaniu wskaźnika lokalizacji LQ pozwala zidentyfikować regionalną specjalizację branżową zarówno w ujęciu statycznym, jak i dynamicznym.

Mapa województwa przedstawia w skali pojedynczego powiatu maksymalnie trzy branże o najwyższym wskaźniku lokalizacji (LQ), przy czym wskaźnik LQ przekraczać musiał wartość 1,25 (rysunek 1.).

### Rysunek 1.

Specjalizacja branżowa województwa podlaskiego w skali poszczególnych powiatów w roku 2008



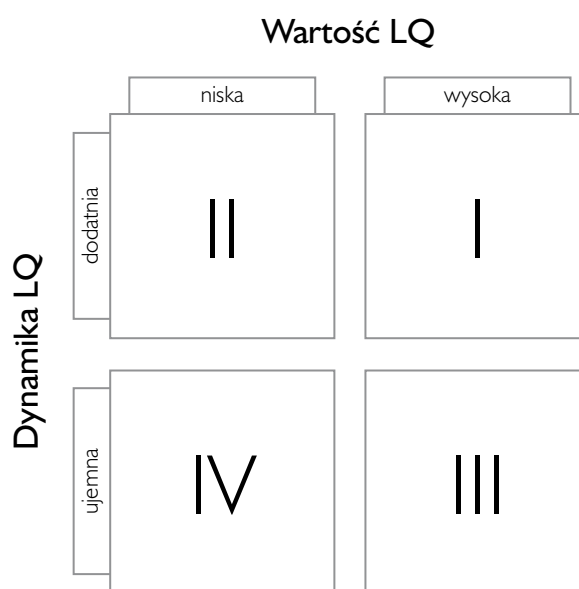
Źródło: opracowanie własne na podstawie danych GUS.

## Klasyfikacja rozwojowa branż regionalnej gospodarki

Celem klasyfikacji poszczególnych branż w województwie podlaskim dokonano ich rozbicia na cztery sekcje, które przedstawia rysunek 2. Schemat klasyfikowania działalności został przeprowadzony ze względu na wartość i dynamikę wskaźnika lokalizacji.

### Rysunek 2.

Macierz rozwoju branż



Źródło: [A. Kowalski].

Najbardziej pożądaną sytuację przedstawia grupa I obejmująca sekcje, które posiadały wysoki wskaźnik LQ ( $LQ > 1,25$ ) oraz dodatnią dynamikę rozwoju ( $\Delta LQ > 0$ ). Podmioty zarejestrowane w sekcjach zakwalifikowanych do tej grupy są „kołem napędowym” lokalnej gospodarki.

„Koło napędowe” lokalnej gospodarki – branże w I sekcji o wskaźniku specjalizacji  $LQ > 1,25$  oraz dodatniej dynamice rozwoju  $\Delta LQ > 0$

Grupa II obejmuje sekcje, które charakteryzowały się niskim poziomem lokalnej koncentracji ( $LQ < 1$ ), ale wykazały dodatnią dynamikę rozwoju. Sekcje grupy II mogą stać się potencjalnym źródłem rozwoju.

**„Lokalne potencjały” – branże w II sekcji o wskaźniku specjalizacji  $LQ < 1$  oraz dodatniej dynamice rozwoju  $\Delta LQ > 0$**

Do grupy III zaliczono branże gospodarcze, które na początku analizowanego okresu wykazywały wysoki wskaźnik koncentracji, ale ich znaczenie gospodarcze zmniejszyło się i zanotowały ujemną dynamikę rozwoju ( $\Delta LQ < 0$ ). W przypadku tej grupy podmiotów należy przeanalizować przyczyny spadku potencjału gospodarczego. Ważne może być również ich wsparcie, jeśli są to sekcje o znaczeniu strategicznym dla rozwoju lokalnego, w celu poprawienia ich sytuacji ekonomicznej i zahamowania odpływu kapitału z regionu.

**„Lokalne znaki zapytania” – branże w III sekcji o wskaźniku specjalizacji  $LQ > 1$  oraz ujemnej dynamice rozwoju  $\Delta LQ < 0$**

Najmniejsze znaczenie dla ekonomicznego rozwoju gospodarki lokalnej posiadają sekcje PKD zaliczane do grupy IV, tj. o niskiej wartości wskaźnika lokalizacji i ujemnej jego dynamice.

**„Lokalne załączki” – branże w IV sekcji o wskaźniku specjalizacji  $LQ < 1$  oraz ujemnej dynamice rozwoju  $\Delta LQ < 0$**

W kontekście powyższego wyjaśnienia metodologicznego w dalszej części raportu interpretowano dane wskaźnika lokalizacji w roku 2008 oraz dynamiki rozwoju według poszczególnych branż w latach 2003-2008. Wyniki dla poszczególnych powiatów zostały przedstawione na rysunkach od 3. do 19.

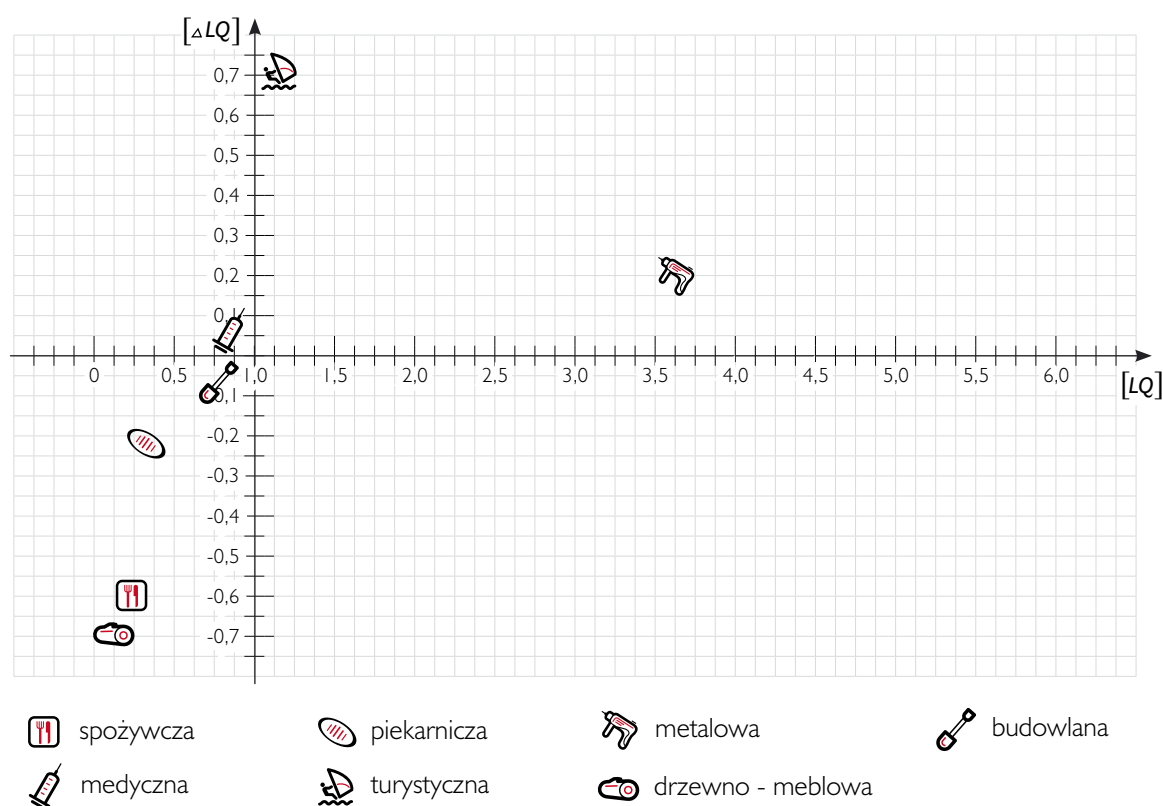


## Powiat augustowski

Zgodnie z przyjętym operatem pojęciowym w przypadku gospodarki powiatu augustowskiego za „koło napędowe lokalnej gospodarki” w roku 2008 należy uznać branżę turystyczną i metalową. W pierwszym przypadku mamy wykorzystany potencjał turystyczny powiatu, w drugim przypadku mamy branżę metalową związaną m.in. z produkcją jachtów.

### Rysunek 3.

Wskaźnik lokalizacji w roku 2008 oraz dynamika rozwoju wg branż dla danego powiatu w okresie 2003-2008 – **powiat augustowski**



Źródło: opracowanie własne na podstawie danych GUS.

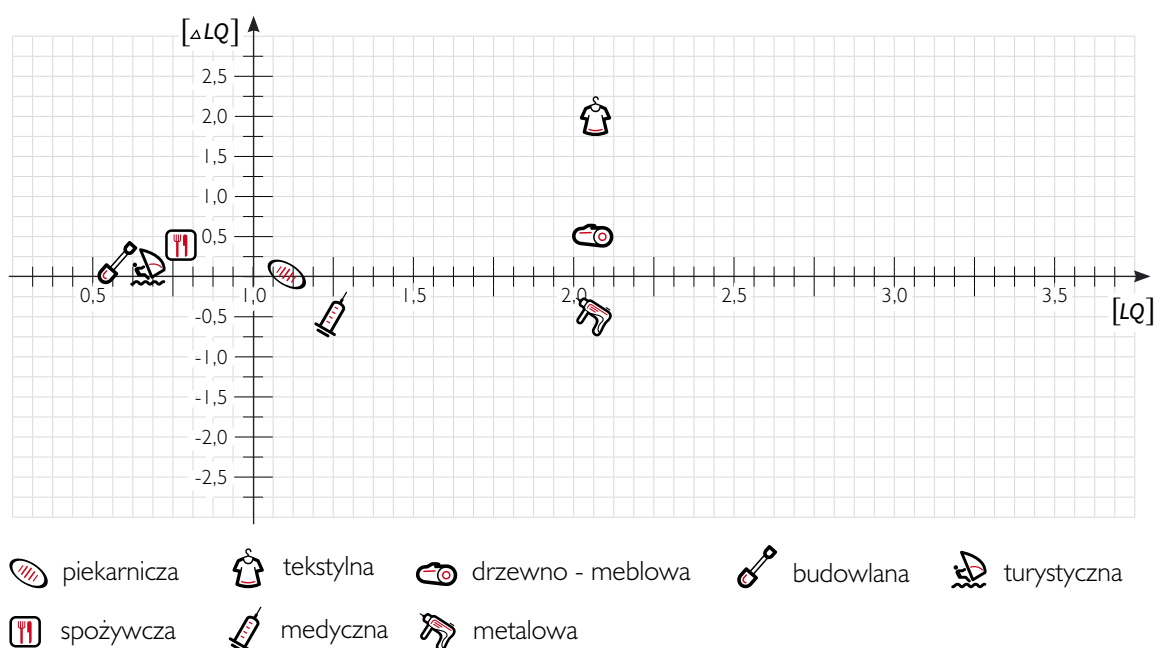
Niski stopień koncentracji podmiotów, wraz ze zmniejszającym się zatrudnieniem w powiecie augustowskim, można zaobserwować w szczególności w branży drzewno-meblowej, spożywczej i piekarniczej. Niewiele lepsza sytuacja panuje w powiecie augustowskim w branży budowlanej.

## Powiat białostocki

Analiza wskaźnika specjalizacji, zarówno jego wielkości, jak i dynamiki wzrostu pokazuje, iż bieżącym potencjałem gospodarki lokalnej powiatu białostockiego jest branża tekstylna, a w szczególności gorseciarstwo (rysunek 4.). Dla branży tekstylnej wskaźnik specjalizacji wyniósł  $LQ = 2,09$ . Dynamika przyrostu zatrudnienia w tym sektorze wyniosła  $\Delta LQ = 2,32$ . W pierwszej sekcji znalazła się jeszcze branża drzewno-meblowa ( $LQ = 2,03$  oraz  $\Delta LQ = 0,34$ ).

### Rysunek 4.

Wskaźnik lokalizacji w roku 2008 oraz dynamika rozwoju wg branż dla danego powiatu w okresie 2003-2008 – powiat białostocki



Źródło: opracowanie własne na podstawie danych GUS.

Analiza III sekcji dla powiatu białostockiego pokazuje, iż branże: piekarnicza, medyczna oraz metalowa dostały „zadyszki”, co przejawia się mimo wszystko wysokim wskaźnikiem specjalizacji i niewielką ujemną dynamiką wzrostu.

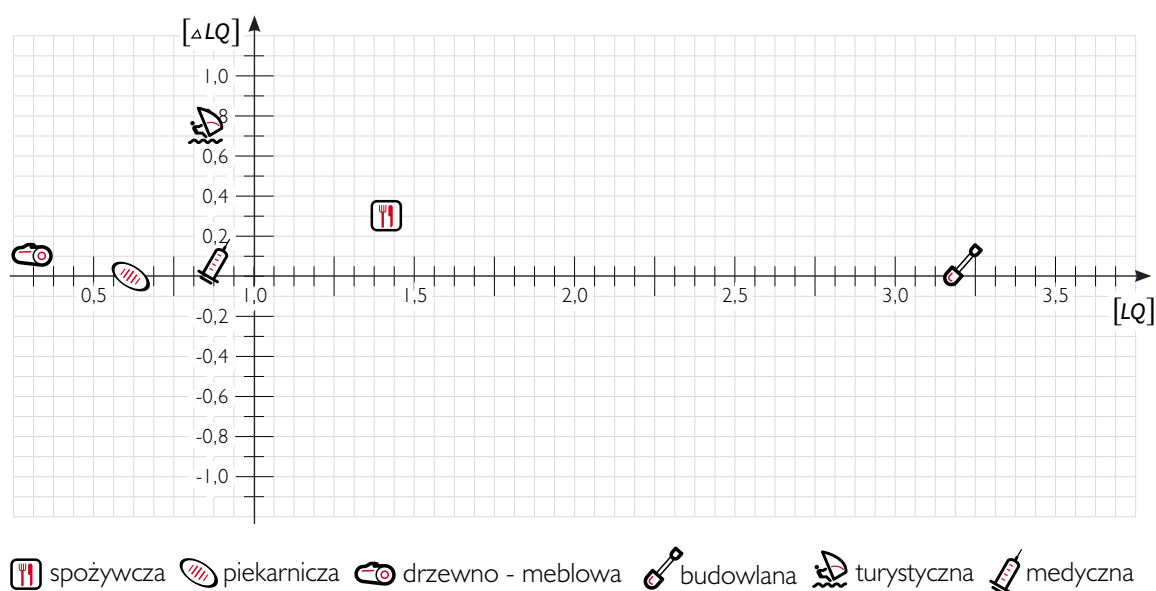
Lokalnym „znakiem zapytania” w powiecie białostockim jest na chwilę obecną branża spożywcza o wskaźniku lokalizacji rzędu 0,72 oraz dodatniej dynamice rzędu 0,333.

## Powiat bielski

Powiat bielski specjalizuje się w branżach budowlanej i spożywczej. Przy czym branża budowlana ma wysoki poziom specjalizacji dla powiatu, ale bardzo niską dodatnią dynamikę wskaźnika ( $\Delta LQ = 0,006$ ) (rysunek 5.). Potencjałem rozwojowym powiatu bielskiego, jak wynika ze wskaźnika, może być w przyszłości branża turystyczna oraz drzewno-meblowa, medyczna oraz piekarnicza. Przy czym dynamika wskaźnika specjalizacji, rozumiana jako przyrost zatrudnienia w branżach, w badanym okresie 2003-2008 wyniosła 0.

### Rysunek 5.

Wskaźnik lokalizacji w roku 2008 oraz dynamika rozwoju wg branż dla danego powiatu w okresie 2003-2008 – **powiat bielski**



Źródło: opracowanie własne na podstawie danych GUS.

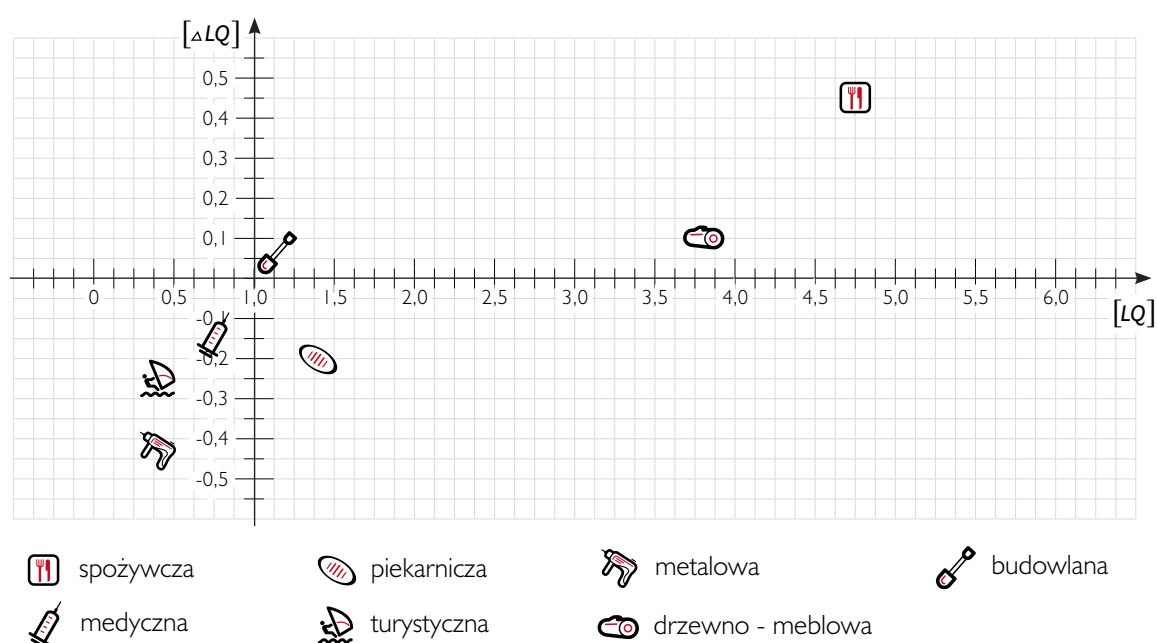
Jak można zauważyć, we wszystkich branżach powiatu bielskiego dynamika zmian wskaźnika specjalizacji jest na niskim poziomie.

## Powiat grajewski

Powiat grajewski charakteryzuje wysoka specjalizacja branży spożywczej, o względnie niskiej dynamice rozwoju oraz branży drzewno-meblowej. W tej samej sekcji na skraju znalazła się branża budowlana, o wskaźniku lokalizacji równym 1,02 oraz dynamice rozwoju 0,02 (rysunek 6.).

### Rysunek 6.

Wskaźnik lokalizacji w roku 2008 oraz dynamika rozwoju wg branż dla danego powiatu w okresie 2003-2008 – **powiat grajewski**



Źródło: opracowanie własne na podstawie danych GUS.

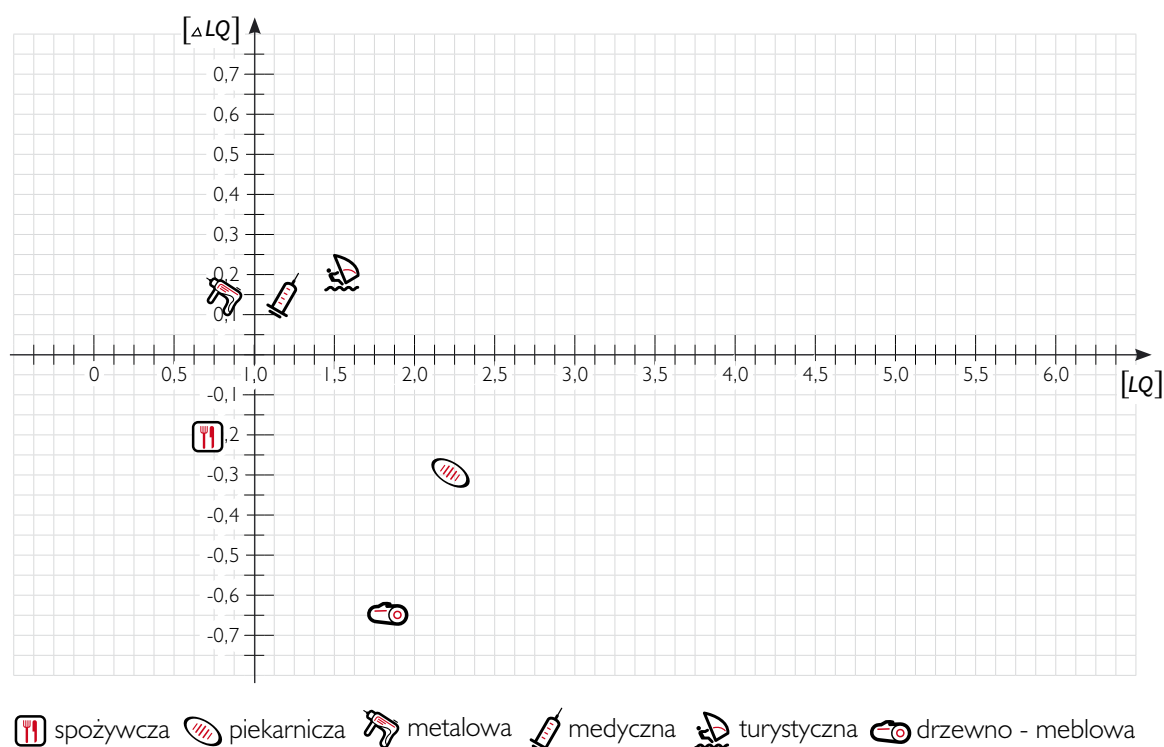
„Znakiem zapytania” w powiecie grajewskim jest branża piekarnicza. Natomiast branże załączkowe w powiecie grajewskim to branże: medyczna, turystyczna oraz metalowa.

## Powiat hajnowski

Powiat hajnowski specjalizuje się w produktach dwóch branż o niskiej dynamice rozwoju i względnie wysokim wskaźniku specjalizacji (przekraczającym wartość 1) – medycznej i turystycznej (rysunek 7.). Potencjałem rozwojowym, zgodnie z przyjętymi kryteriami podziału, w powiecie hajnowskim może być branża metalowa. W przypadku branży piekarniczej i drzewno-meblowej można mówić o „znakach zapytania”, jeśli chodzi o dalszy rozwój podmiotów w tychże branżach.

### Rysunek 7.

Wskaźnik lokalizacji w roku 2008 oraz dynamika rozwoju wg branż dla danego powiatu w okresie 2003-2008 – **powiat hajnowski**



Źródło: opracowanie własne na podstawie danych GUS.

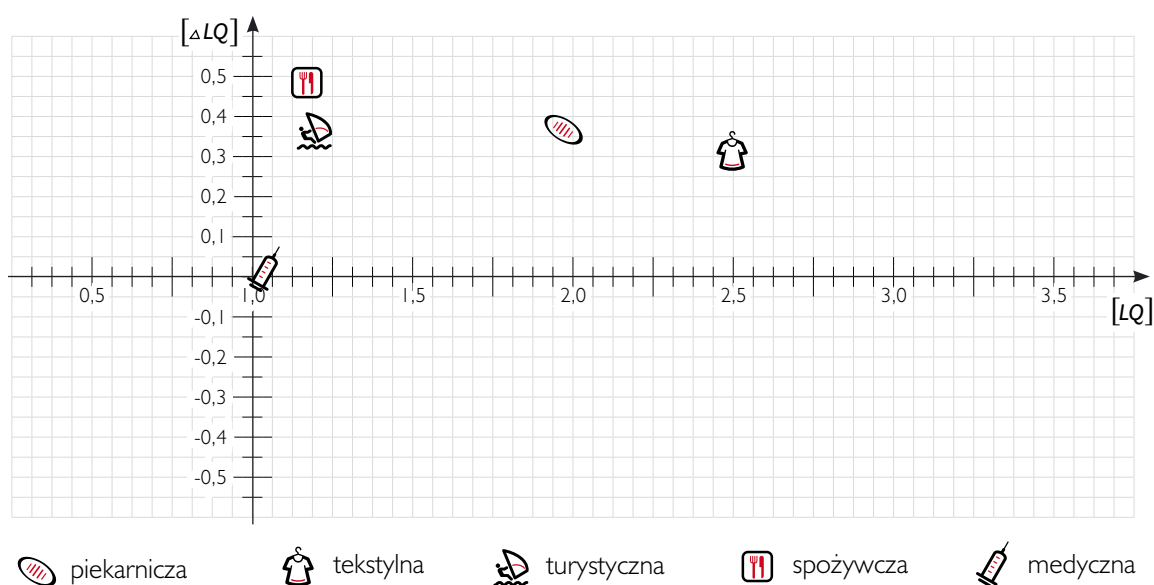
Ponadto powiat hajnowski cechuje niski stopień specjalizacji w produkcji spożywczej, a także spadające zatrudnienie w tej branży w okresie 2003-2008.

## Powiat kolneński

Analizując strukturę branżową powiatu kolneńskiego, zgodnie z przyjętym operatem pojęciowym, w powiecie tym mamy do czynienia jedynie z branżami znajdującymi się w fazie rozwoju. „Kołami napędowymi” powiatu kolneńskiego są branża tekstylna, piekarnicza, spożywcza i turystyczna (rysunek 8.).

### Rysunek 8.

Wskaźnik lokalizacji w roku 2008 oraz dynamika rozwoju wg branż dla danego powiatu w okresie 2003-2008 – **powiat kolneński**



Źródło: opracowanie własne na podstawie danych GUS.

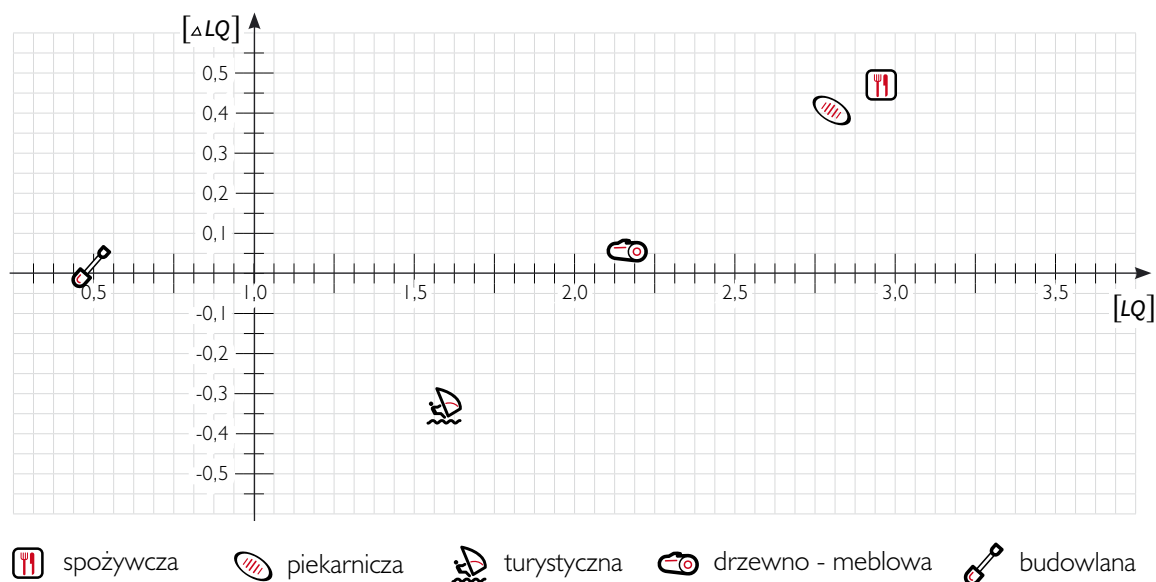
Natomiast branża medyczna w powiecie kolneńskim, jeśli chodzi o wzrost zatrudnienia w badanym okresie, jest w fazie stagnacji, zaś wskaźnik specjalizacji w tej branży wyniósł 1,02.

## Powiat łomżyński

Analiza rysunku 9. pozwala stwierdzić, iż w przypadku powiatu łomżyńskiego siłą rozwojową tego obszaru województwa podlaskiego mogą być w kolejności branże: spożywcza, piekarnicza oraz drzewno-meblowa. W trzech wymienionych przypadkach wskaźnik specjalizacji wyniósł powyżej 1. Dynamika rozwoju w wymienionych branżach w analizowanym okresie 2003-2008 była dodatnia.

### Rysunek 9.

Wskaźnik lokalizacji w roku 2008 oraz dynamika rozwoju wg branż dla danego powiatu w okresie 2003-2008 – **powiat łomżyński**



Źródło: opracowanie własne na podstawie danych GUS.

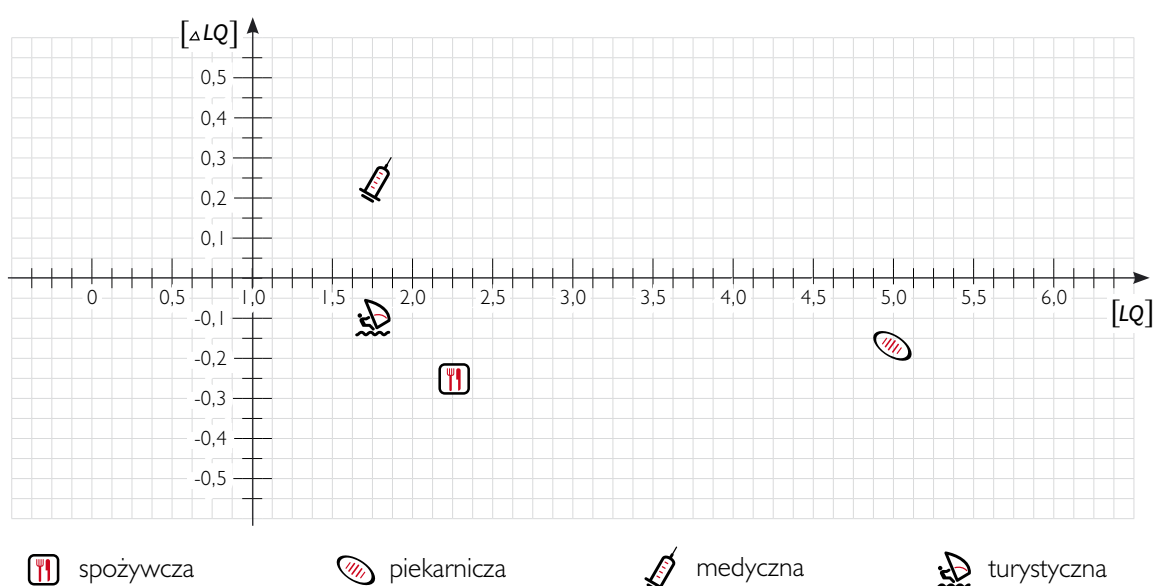
Względnie wysoki stopień specjalizacji w powiecie łomżyńskim występuje w branży turystycznej. Jednak w analizowanym okresie dynamika rozwoju branży, ułożonej przestrzennie w powiecie łomżyńskim, była ujemna. Do końca nie jest możliwe sprecyzowanie przyszłości branży budowlanej w analizowanym powiecie, bowiem cechuje ją względnie niski stopień specjalizacji geograficznej oraz prawie równa zero dynamika rozwoju.

## Powiat moniecki

Koncentracja podmiotów w powiecie monieckim dotyczy czterech branż: medycznej, spożywczej, piekarniczej oraz turystycznej. Jednak jedynie branżę medyczną, zgodnie z przyjętym operatem pojęciowym, możemy określić jako „koło napędowe” powiatu monieckiego – wskaźnik lokalizacji wyniósł  $LQ = 1,57$ , a dynamika wskaźnika lokalizacji znalazła się na poziomie  $\Delta LQ = 0,25$  (rysunek 10.)

### Rysunek 10.

Wskaźnik lokalizacji w roku 2008 oraz dynamika rozwoju wg branż dla danego powiatu w okresie 2003-2008 – **powiat moniecki**



Źródło: opracowanie własne na podstawie danych GUS.

Największa wartość wskaźnika lokalizacji wystąpiła w przypadku branży piekarniczej – na poziomie 4,82. Jednak tak jak w przypadku całej branży spożywczej oraz branży turystycznej, dynamika wskaźnika przyjęła wartości ujemne. Wspomniane branże stanowią „znaki zapytania” w odniesieniu do możliwości rozwojowych w powiecie monieckim.

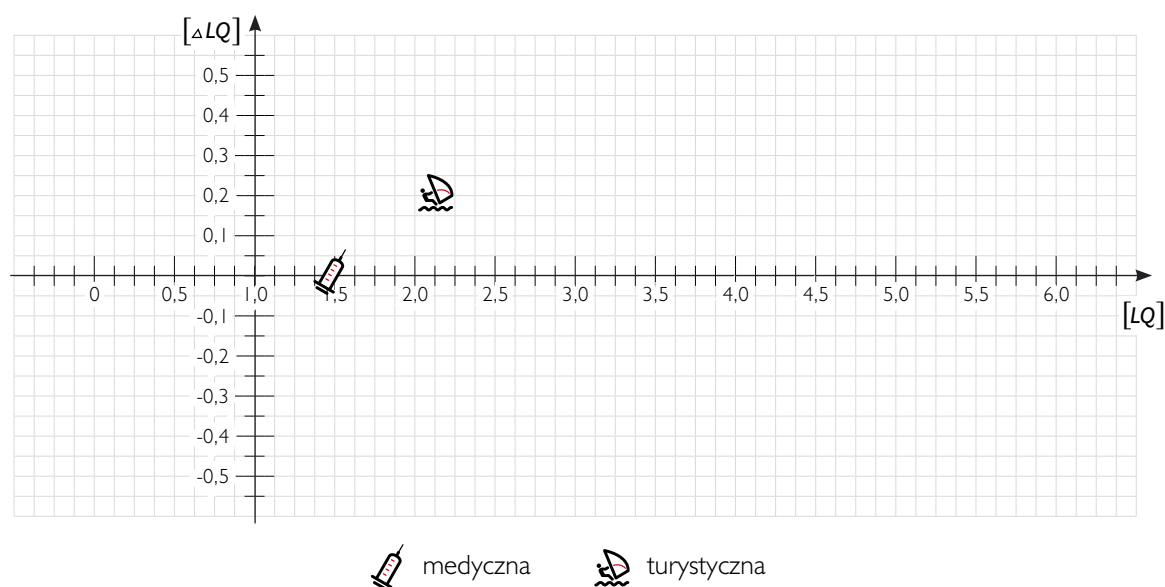


## Powiat sejneński

Przypadek powiatu sejneńskiego jest o tyle ciekawy, iż mamy tu do czynienia z zauważalną specjalizacją branżową tylko w dwóch przypadkach: branży medycznej oraz branży turystycznej. W branży medycznej wskaźnik lokalizacji przyjął wartość rzędu 1,48, z dynamiką równą 0 (rysunek 11.). Oznacza to względnie niską specjalizację powiatu w branży medycznej, przy braku zmian wielkości zatrudnienia w analizowanym okresie 2003-2008. Pod znakiem zapytania stoi więc to, na ile branża medyczna może stać się siłą napędową powiatu sejneńskiego.

### Rysunek 11.

Wskaźnik lokalizacji w roku 2008 oraz dynamika rozwoju wg branż dla danego powiatu w okresie 2003-2008 – **powiat sejneński**



Źródło: opracowanie własne na podstawie danych GUS.

Natomiast branżą, która może stanowić siłę rozwojową gospodarki powiatu sejneńskiego jest turystyka, ze wskaźnikiem specjalizacji 2,08 oraz dodatnią dynamiką rozwoju w ostatnich pięciu analizowanych latach.

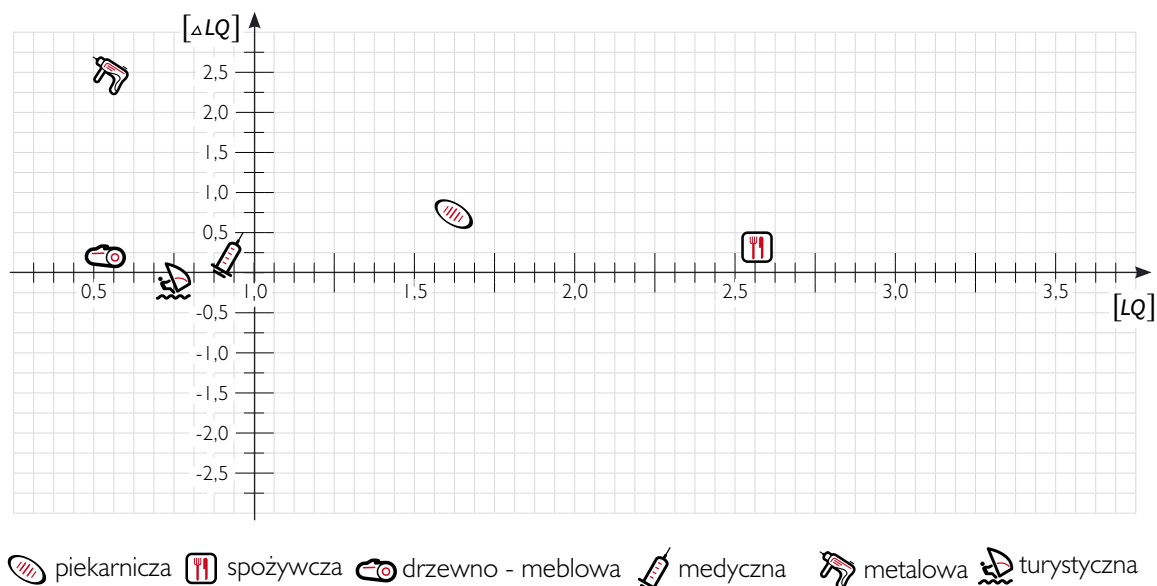
## Powiat siemiatycki

Specjalizacją powiatu siemiatyckiego jest branża spożywcza, a w szczególności piekarnicza. W obu przypadkach mamy do czynienia ze względnie wysokim wskaźnikiem specjalizacji oraz dodatnią dynamiką rozwoju (rysunek 12.).

W analizowanym powiecie branżą załączkową jest turystyka. Natomiast do miana lokalnych potencjałów powiatu siemiatyckiego aspiruje branża drzewno-meblowa oraz medyczna. Znajdują się one na pograniczu II i IV sekcji, z niewielką specjalizacją i równie niewielką, ale dodatnią dynamiką wzrostu w latach 2003-2008.

### Rysunek 12.

Wskaźnik lokalizacji w roku 2008 oraz dynamika rozwoju wg branż dla danego powiatu w okresie 2003-2008 – **powiat siemiatycki**



Źródło: opracowanie własne na podstawie danych GUS.

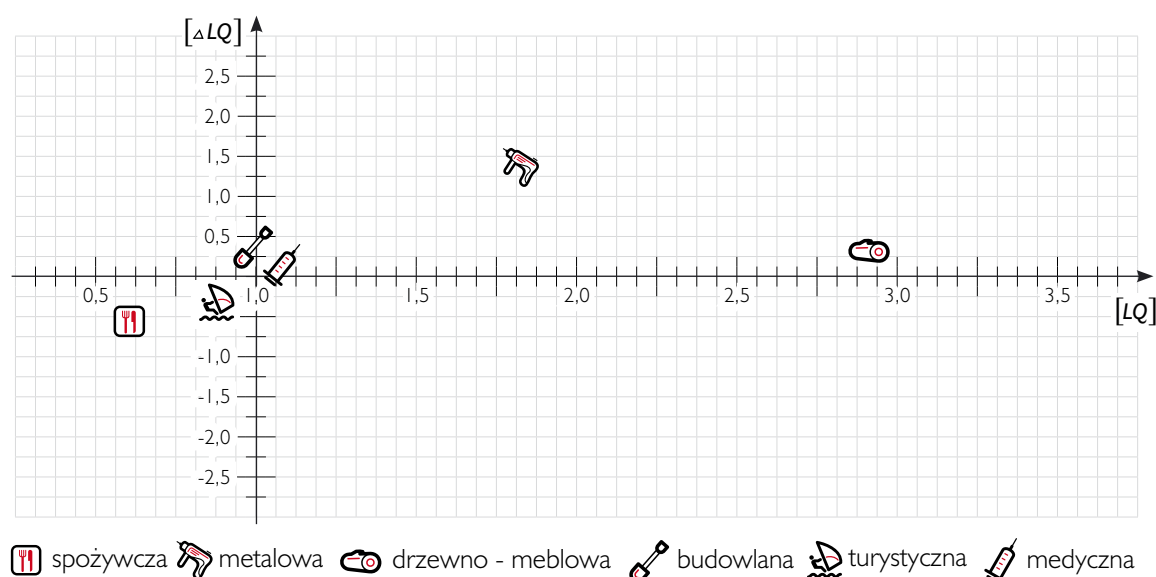
Bez wątpienia za potencjał rozwojowy lokalnej gospodarki powiatu siemiatyckiego należy uznać branżę metalową, której specjalizacja jest jeszcze na niewielkim poziomie ( $LQ=0,54$ ), ale wykazuje znaczną dynamikę wzrostu zatrudnienia ( $\Delta LQ=2,6$ ) w okresie 2003-2008.

## Powiat sokólski

Siłą napędową lokalnej gospodarki w powiecie sokólskim jest w chwili obecnej branża metalowa. Wspomnianą branżę cechuje w analizowanym powiecie dość wysoki wskaźnik lokalizacji oraz wysoka dynamika rozwoju branży metalowej ( $LQ = 1,75$ ;  $\Delta LQ = 1,397$ ). W tej samej sekcji znalazła się również branża drzewno-meblowa – o ugruntowanej pozycji w powiecie (wysoki wskaźnik lokalizacji) oraz branża medyczna – z dużo mniejszym udziałem w lokalnej gospodarce, jeśli chodzi o zatrudnienie i dynamikę jego przyrostu (rysunek 13.).

### Rysunek 13.

Wskaźnik lokalizacji w roku 2008 oraz dynamika rozwoju wg branż dla danego powiatu w okresie 2003-2008 – **powiat sokólski**



Źródło: opracowanie własne na podstawie danych GUS.

Za wewnętrzny potencjał gospodarki powiatu sokólskiego można uznać branżę budowlaną, w której to przypadku dynamika bliska jest jedności, jeśli chodzi o wskaźnik lokalnej specjalizacji. Z kolei branżami załączkowymi w chwili obecnej w powiecie sokólskim są branża turystyczna i spożywcza, cechujące się mniejszym od jedności wskaźnikiem specjalizacji danego obszaru w danej działalności, jak i ujemną dynamiką przyrostu zatrudnienia w okresie 2003-2008.

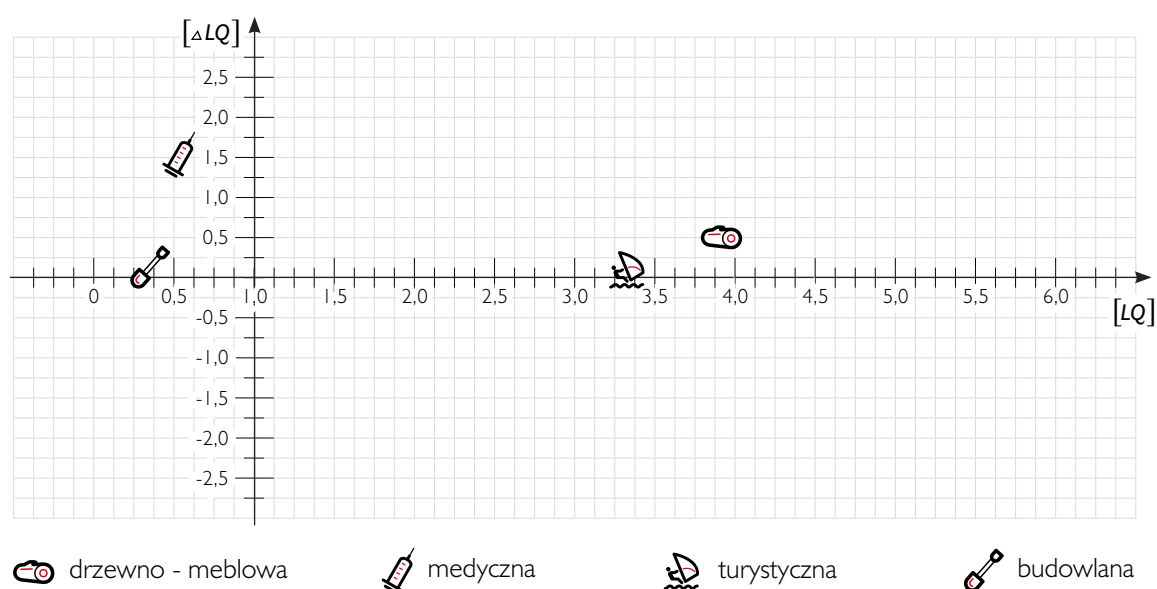
## Powiat suwalski

W powiecie suwalskim lokalną gospodarkę zdominowały dwie branże: drzewno-meblowa oraz turystyczna. W przypadku branży drzewno-meblowej, poza największym udziałem w lokalnej gospodarce mierzonym wskaźnikiem lokalizacji ( $LQ=3,91$ ), stwierdzono w ostatnim okresie również dodatnią dynamikę rozwoju. Nie można tego stwierdzić w przypadku branży turystycznej, w której w ostatnim okresie w powiecie suwalskim panuje stagnacja (rysunek 14.).

W latach 2003-2008 dość dynamicznie rozwijała się w analizowanym powiecie branża medyczna ( $\Delta LQ=1,5$ ), która stanowić może potencjał do rozwoju lokalnej gospodarki.

### Rysunek 14.

Wskaźnik lokalizacji w roku 2008 oraz dynamika rozwoju wg branż dla danego powiatu w okresie 2003-2008 – **powiat suwalski**



Źródło: opracowanie własne na podstawie danych GUS.

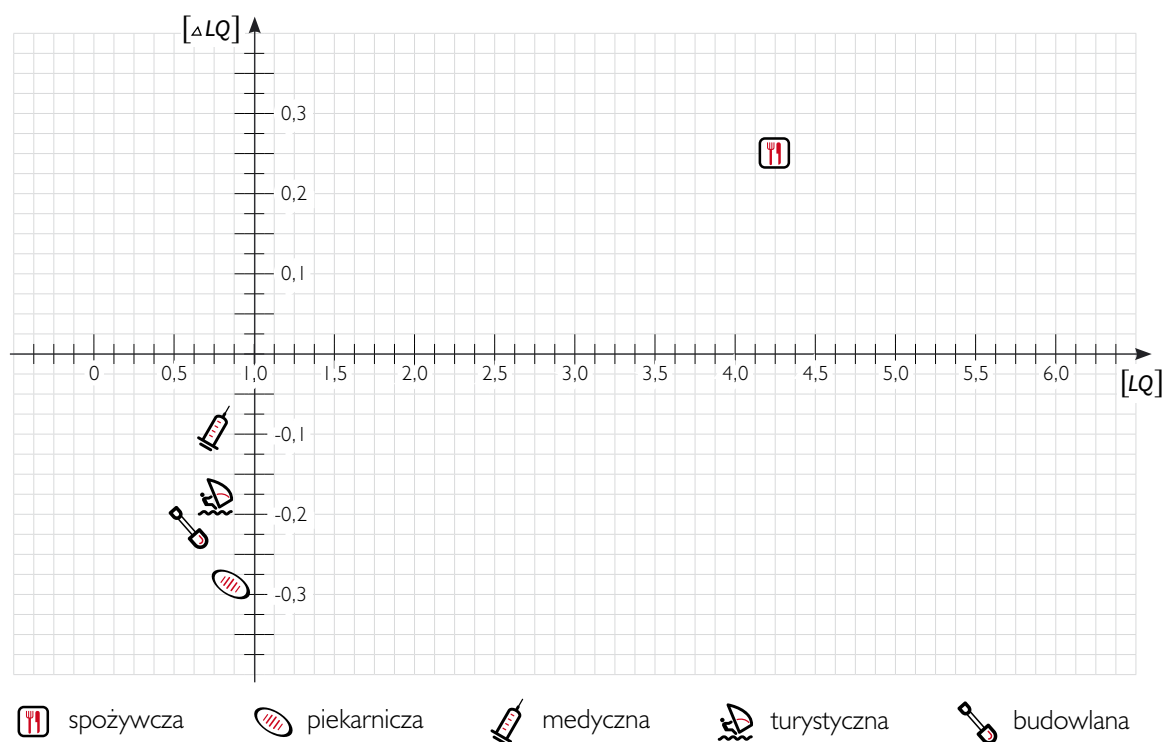
Jako załączkową branżę w powiecie suwalskim należy traktować branżę budowlaną, w której na przestrzeni lat 2003-2008 poziom zatrudnienia nie uległ zmianie, a poziom specjalizacji jest jeszcze na niskim poziomie ( $LQ=0,36$ ).

## Powiat wysokomazowiecki

Powiat wysokomazowiecki bezsprzecznie specjalizuje się w branży spożywczej ( $LQ=4,17$ ), mimo iż dynamika rozwoju tej branży w analizowanym obszarze w ostatnich latach była niezbyt wysoka (rysunek 15.). O ile dynamika branży spożywczej w badanym okresie była dodatnia, o tyle w pozostałych branżach powiatu, o zbliżonym do jedności wskaźniku lokalizacji – wskaźnik dynamiki rozwoju przyjmował wartości ujemne.

### Rysunek 15.

Wskaźnik lokalizacji w roku 2008 oraz dynamika rozwoju wg branż dla danego powiatu w okresie 2003-2008 – **powiat wysokomazowiecki**



Źródło: opracowanie własne na podstawie danych GUS.

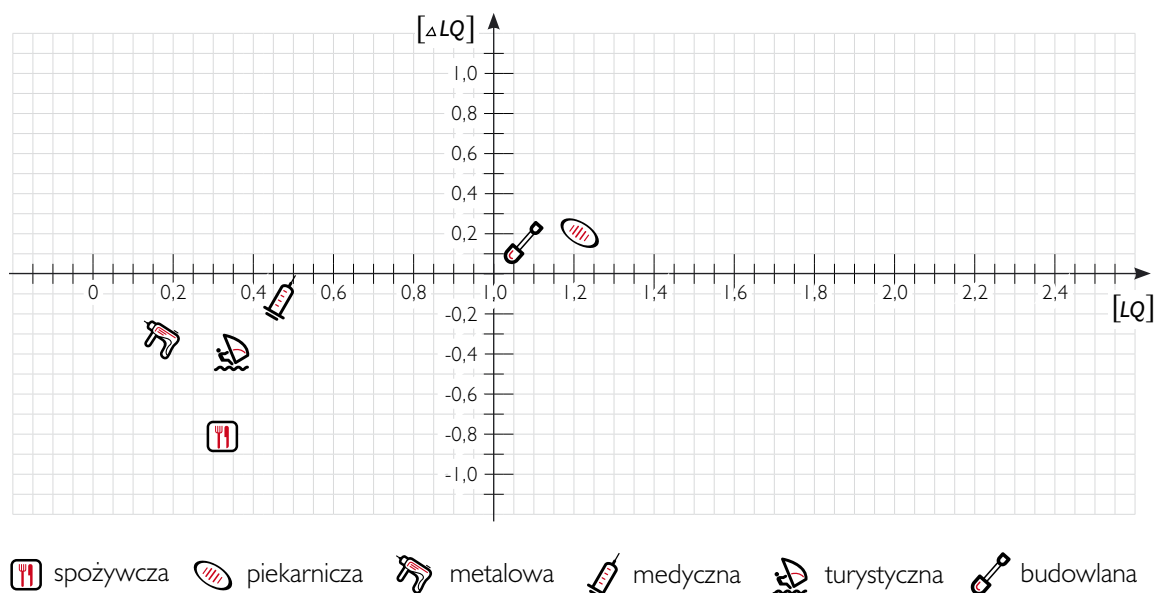
Pozostałe branże w powiecie, w tym: medyczna, turystyczna, piekarnicza oraz budowlana, znalazły się w czwartej sekcji. Dlatego też z punktu widzenia bieżących i przyszłych kierunków rozwoju powiatu wysokomazowieckiego należy je uznać jedynie za branże załączkowe.

## Powiat zambrowski

W powiecie zambrowskim za „koła napędowe” lokalnej gospodarki o względnie niedużej sile oddziaływania należy uznać branżę piekarniczą oraz budowlaną. W pozostałych przypadkach branż o niewielkim, aczkolwiek zauważalnym, poziomie specjalizacji odnotowano w okresie 2003-2008 spadek zatrudnienia. Są to branże medyczna i metalowa – o najniższych spadkach zatrudnienia oraz branża turystyczna i spożywcza, które odnotowały w powiecie zambrowskim największy spadek zatrudnienia.

### Rysunek 16.

Wskaźnik lokalizacji w roku 2008 oraz dynamika rozwoju wg branż dla danego powiatu w okresie 2003-2008 – **powiat zambrowski**



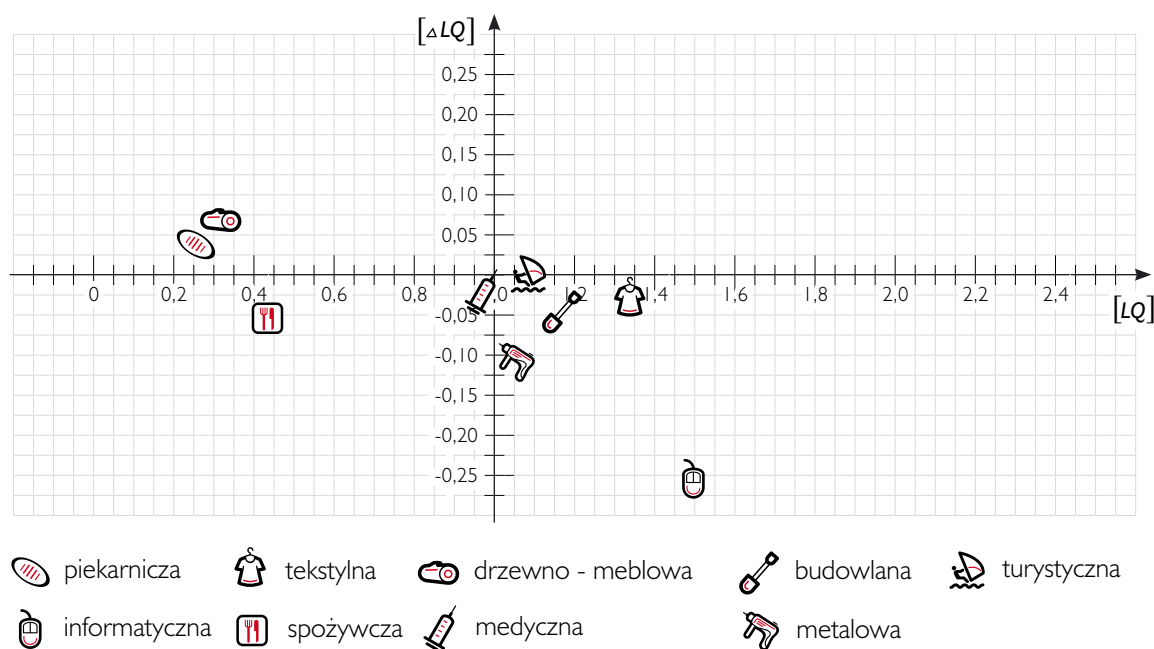
Źródło: opracowanie własne na podstawie danych GUS.

## Miasto Białystok

Analiza danych statystycznych skupisk firm wskazuje, iż miasto Białystok jako powiat grodzki specjalizuje się w branży informatycznej, tekstylnej, budowlanej, turystycznej oraz metalowej. Dla wskazanych branż wskaźnik lokalizacji przekroczył poziom jedności. Jednak we wszystkich wspomnianych przypadkach w latach 2003-2008 odnotowano wprowadzenie niewielką, ale jednak ujemną dynamikę rozwoju (rysunek 17.). W szczególności największy spadek zatrudnienia nastąpił w branży informatycznej ( $\Delta LQ = -0,29$ ), cechującej się największym wskaźnikiem specjalizacji (1,48) spośród wszystkich branż w mieście Białystok. Zatem przy branżach informatycznej, tekstylnej, metalowej, turystycznej oraz budowlanej należy postawić znak zapytania, w kontekście rozpatrywania ich jako „kół napędowych” lokalnej gospodarki miasta Białystok.

### Rysunek 17.

Wskaźnik lokalizacji w roku 2008 oraz dynamika rozwoju wg branż dla danego powiatu w okresie 2003-2008 – **miasto Białystok**



Źródło: opracowanie własne na podstawie danych GUS.

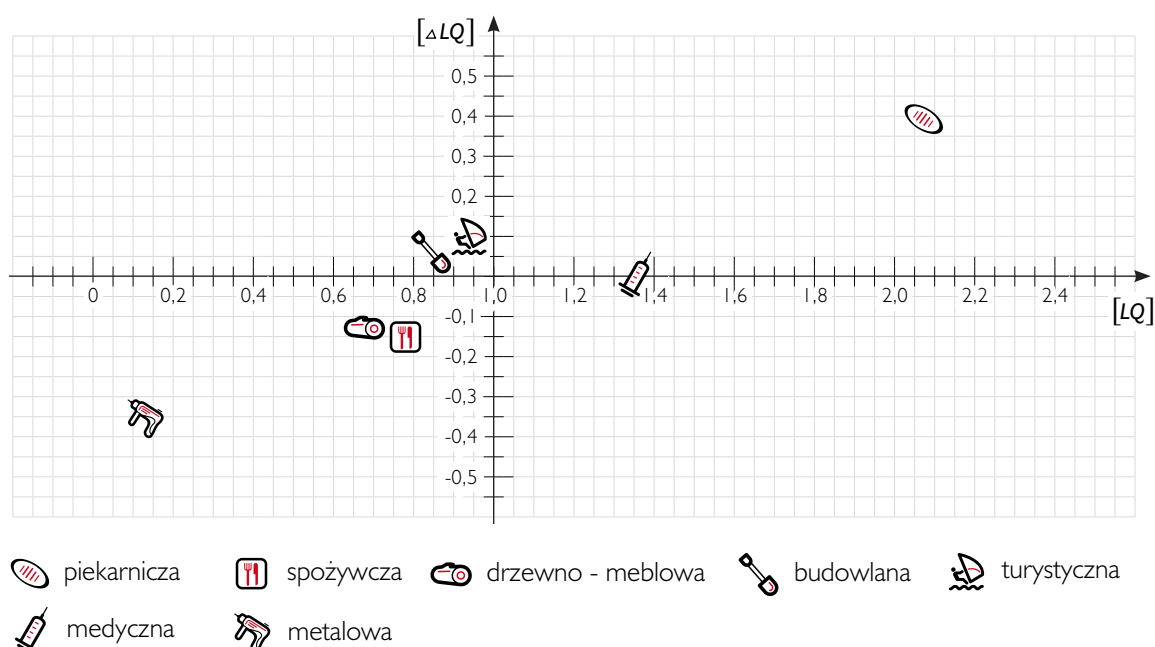
W sekcji II znalazły się branże: piekarnicza i drzewno-meblowa, w których w analizowanym okresie nastąpił rozwój, ale cechuje je jeszcze niewielka wartość wskaźnika lokalizacji. W tym kontekście można je określić jako lokalne potencjały rozwoju. Natomiast jako branże zależkowe na terenie miasta Białystok należy uznać branżę spożywczą oraz medyczną. W szczególności branży medycznej niewiele brakuje, by stać się w najbliższym okresie „kołem napędowym” gospodarki miasta Białystok.

## Miasto Łomża

Specjalizacja miasta Łomża dotyczy dwóch branż. Po pierwsze branża piekarnicza, dla której wskaźniki lokalizacji ( $LQ=2,08$ ) oraz dynamiki rozwoju w latach 2003-2008 ( $\Delta LQ=0,396$ ) okazały się najwyższe w analizowanym powiecie grodzkim (rysunek 18.). Drugą branżą, którą w oparciu o przyjętą metodę analityczną można uznać za „koło napędowe” Łomży, jest branża medyczna. Podobnie jak branża piekarnicza, znalazła się w sekcji I, ze wskaźnikiem lokalizacji równym 1,34 oraz minimalnie zauważalną dodatnią dynamiką rozwoju w analizowanym okresie ( $\Delta LQ=0,008$ ).

### Rysunek 18.

Wskaźnik lokalizacji w roku 2008 oraz dynamika rozwoju wg branż dla danego powiatu w okresie 2003-2008 – **miasto Łomża**



Źródło: opracowanie własne na podstawie danych GUS.

Natomiast do potencjałów rozwojowych lokalnej gospodarki miasta Łomża można zaliczyć branżę turystyczną oraz budowlaną, które w analizowanym okresie odnotowały wprowadzić bardzo niewielkie tendencje rozwojowe, ale ze wskaźnikiem lokalizacji zbliżają się do jedności (sekcja II).

Z kolei branżę spożywczą, drzewno-meblową oraz metalową należy traktować z punktu widzenia możliwości oddziaływania na rozwój gospodarczy całego miasta Łomża – jako branże załączkowe. Odznaczają się one wskaźnikiem lokalizacji mniejszym od jedności, a w analizowanym okresie odnotowały ujemną wartość dynamiki rozwoju.

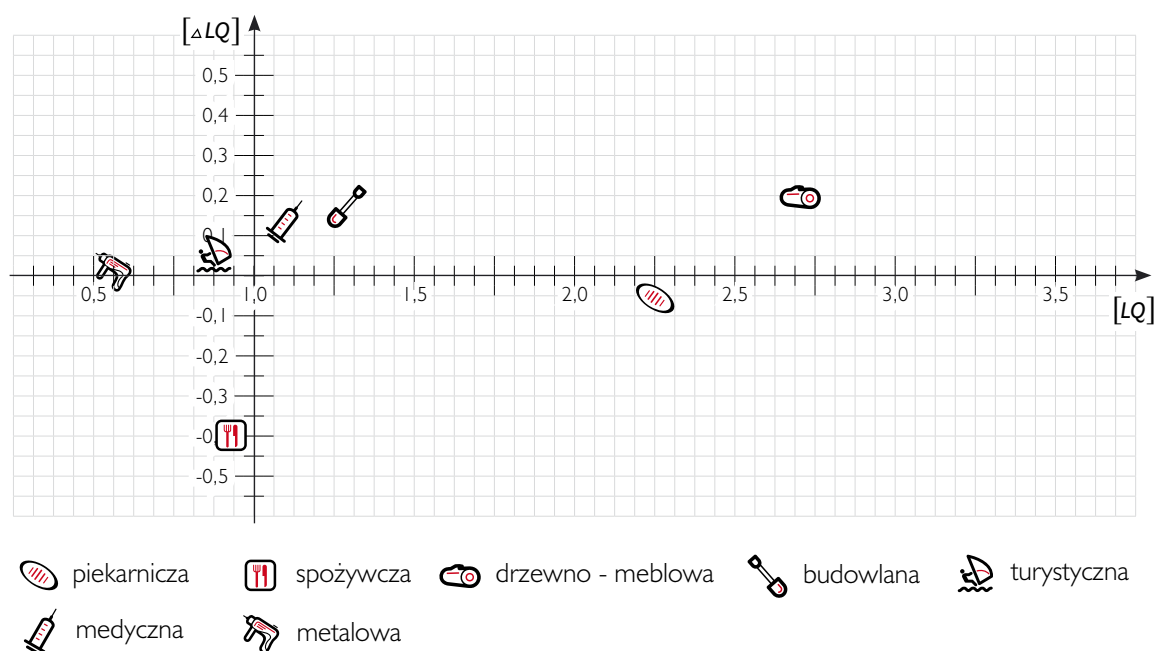


## Miasto Suwałki

Powiat grodzki – miasto Suwałki specjalizuje się przede wszystkim w produktach branży drzewno-meblowej ( $LQ=2,82$ ) oraz dwóch innych branżach, o niskiej dynamice rozwoju i względnie wysokim wskaźniku specjalizacji (przekraczającym wartość 1). Są to branże budowlana oraz medyczna (rysunek 19.). To one zgodnie z przyjętą terminologią stanowią „koła napędowe” miasta Suwałki. Za wewnętrzne potencjały rozwoju (sekcja II) należy uznać branżę turystyczną oraz metalową.

### Rysunek 19.

Wskaźnik lokalizacji w roku 2008 oraz dynamika rozwoju wg branż dla danego powiatu w okresie 2003-2008 – **miasto Suwałki**



Źródło: opracowanie własne na podstawie danych GUS.

Natomiast pod znakiem zapytania stoi przyszłość branży piekarniczej, jeśli chodzi o możliwości napędzania koniunktury gospodarczej miasta Suwałki. Poziom zagęszczenia podmiotów w branży na analizowanym obszarze jest względem innych branż wysoki ( $LQ=2,27$ ), jednak odnotowano tu niewielki spadek zatrudnienia. Natomiast w fazie załążkowej w mieście Suwałki znajduje się branża spożywcza.

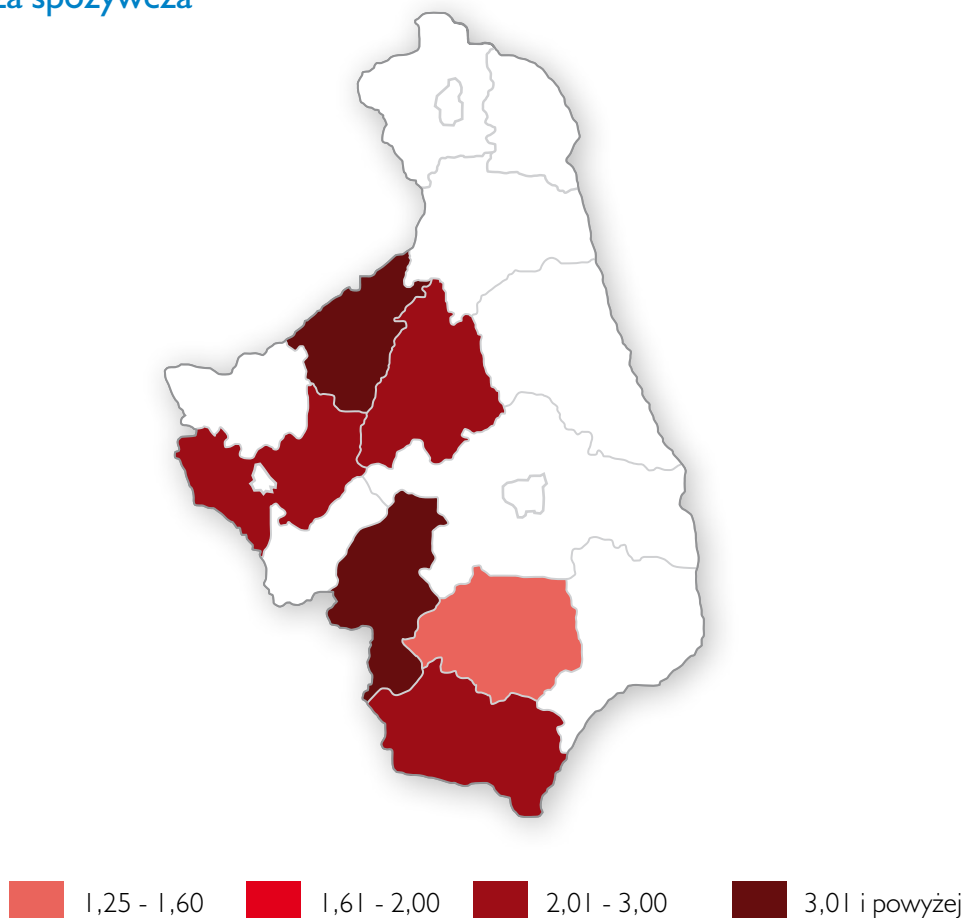
## Specjalizacja branżowa województwa podlaskiego według powiatów

Specjalizacja branżowa poszczególnych powiatów według wyznaczonego dla danego powiatu wskaźnika lokalizacji została zaprezentowana na rysunkach od 20. do 28. Kolorem czerwonym zaznaczono tylko te powiaty, dla których wskaźnik specjalizacji przekroczył poziom 1,25 ( $LQ > 1,25$ ). Im ciemniejsza barwa na rysunku, tym wskazania specjalizacji danego powiatu w skali województwa w danej branży są wyższe.

Rysunek 20. pokazuje specjalizację województwa w skali powiatu w roku 2008 względem branży spożywczej. Jak wynika z rysunku, w branży spożywczej specjalizuje się 6 z 17 powiatów województwa podlaskiego (grajewski, moniecki, łomżyński, wysokomazowiecki, bielski, siemiatycki). Przy czym najwyższy omawiany wskaźnik specjalizacji w branży spożywczej ( $LQ > 3,0$ ) występuje w powiecie wysokomazowieckim i grajewskim.

### Rysunek 20.

Wskaźnik lokalizacji dla województwa podlaskiego w skali powiatu w roku 2008 – **branża spożywcza**

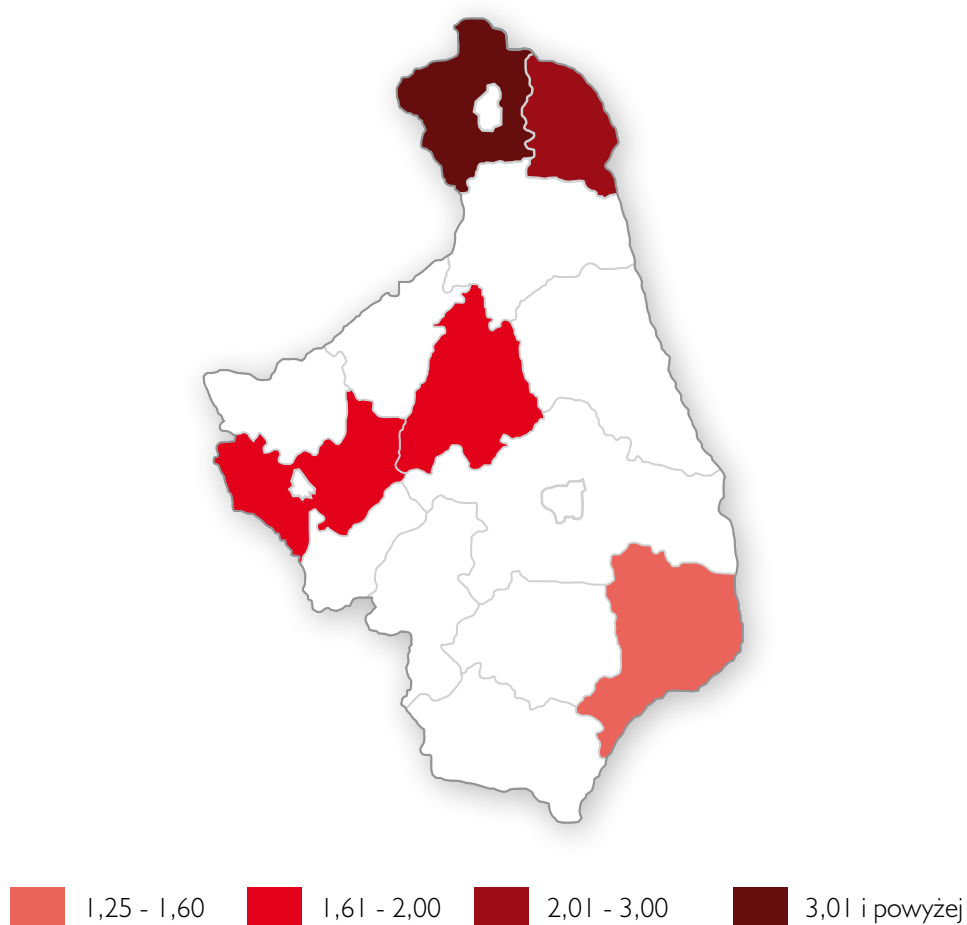


Źródło: opracowanie własne na podstawie danych GUS.

Szczególna koncentracja podmiotów w branży turystycznej, mierzona wskaźnikiem specjalizacji przekraczającym poziom 1,25, występuje w pięciu powiatach: suwalskim, sejneńskim, monieckim, łomżyńskim oraz hajnowskim (rysunek 21.). Najwyższa koncentracja podmiotów zajmujących się szeroko rozumianą turystyką występuje w powiecie suwalskim ( $LQ > 3,00$ ).

#### Rysunek 21.

Wskaźnik lokalizacji dla województwa podlaskiego w skali powiatu w roku 2008  
– **branża turystyczna**

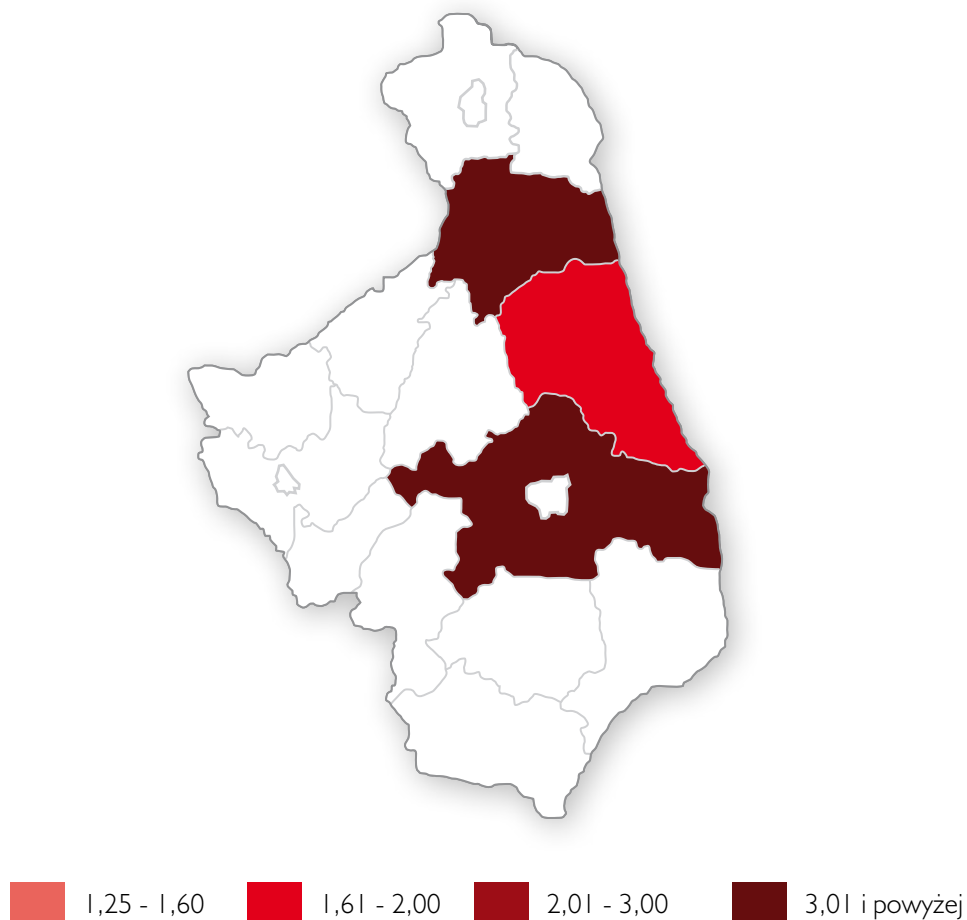


Źródło: opracowanie własne na podstawie danych GUS.

Branża metalowa w województwie podlaskim, uwzględniając jej przestrzenne rozłożenie, zlokalizowana jest głównie w powiecie augustowskim, sokólskim oraz białostockim (rysunek 22.). Przy czym największa liczba osób zatrudnionych w branży metalowej jest w powiecie augustowskim, dla którego wskaźnik specjalizacji branżowej wyniósł na koniec 2008 roku 3,57.

#### Rysunek 22.

Wskaźnik lokalizacji dla województwa podlaskiego w skali powiatu w roku 2008 – **branża metalowa**

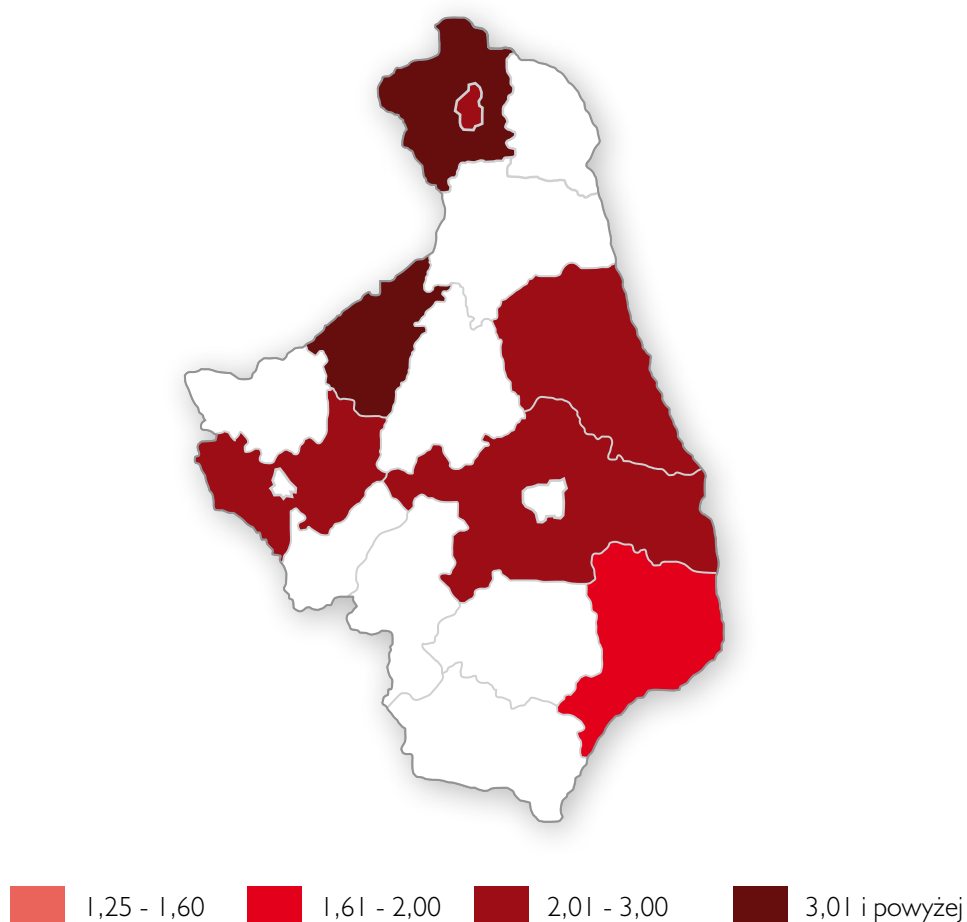


Źródło: opracowanie własne na podstawie danych GUS.

Branża drzewno-meblowa zdominowała gospodarkę siedmiu powiatów: suwalskiego, miasta Suwałki, grajewskiego, sokólskiego, łomżyńskiego, białostockiego oraz hajnowskiego (rysunek 23.). Największy wskaźnik specjalizacji branżowej dla omawianego sektora gospodarki województwa otrzymano dla powiatu suwalskiego oraz grajewskiego. W obu przypadkach przekraczał on wartość 3,0 i wyniósł odpowiednio: 3,91 oraz 3,56.

### Rysunek 23.

Wskaźnik lokalizacji dla województwa podlaskiego w skali powiatu w roku 2008  
– **branża drzewno-meblowa**

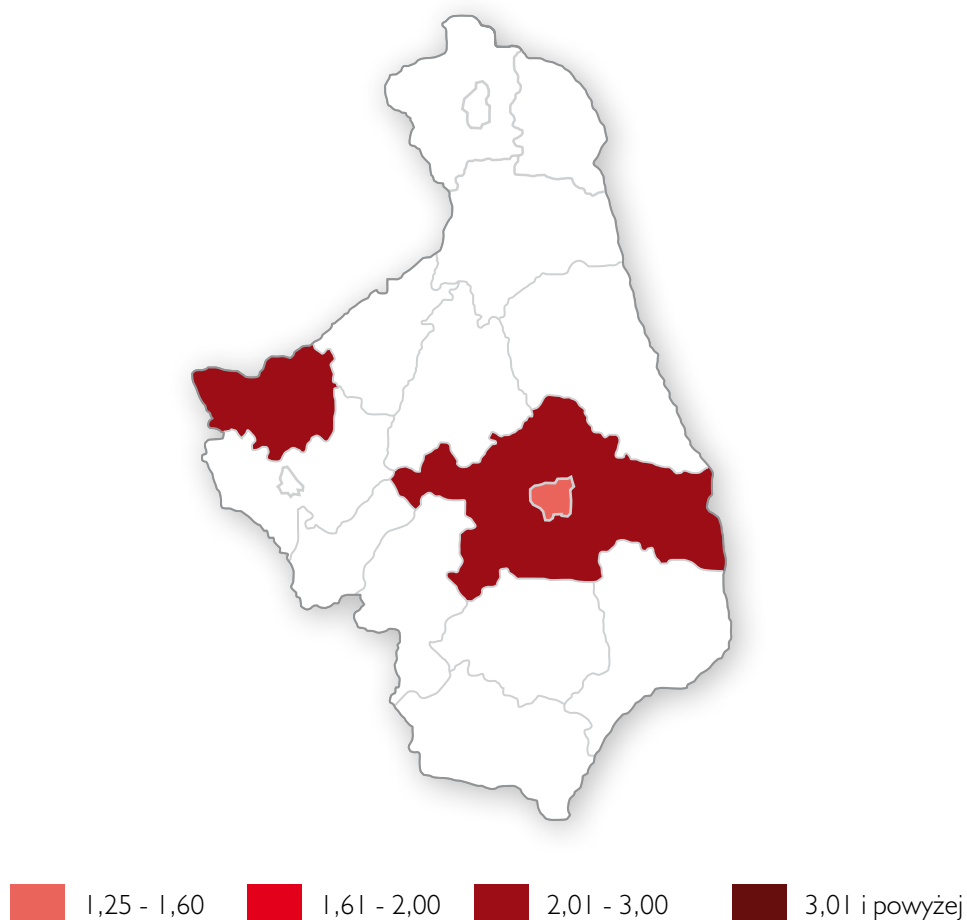


Źródło: opracowanie własne na podstawie danych GUS.

Natomiast branża tekstylna zlokalizowana jest przede wszystkim w trzech powiatach: białostockim, mieście Białystok oraz powiecie kolneńskim. Wskaźnik LQ w poszczególnych powiatach dla branży tekstylnej osiągnął następujące wartości: powiat białostocki – 2,09, miasto Białystok – 1,32, powiat kolneński – 2,47.

#### Rysunek 24.

Wskaźnik lokalizacji dla województwa podlaskiego w skali powiatu w roku 2008 – **branża tekstylna**

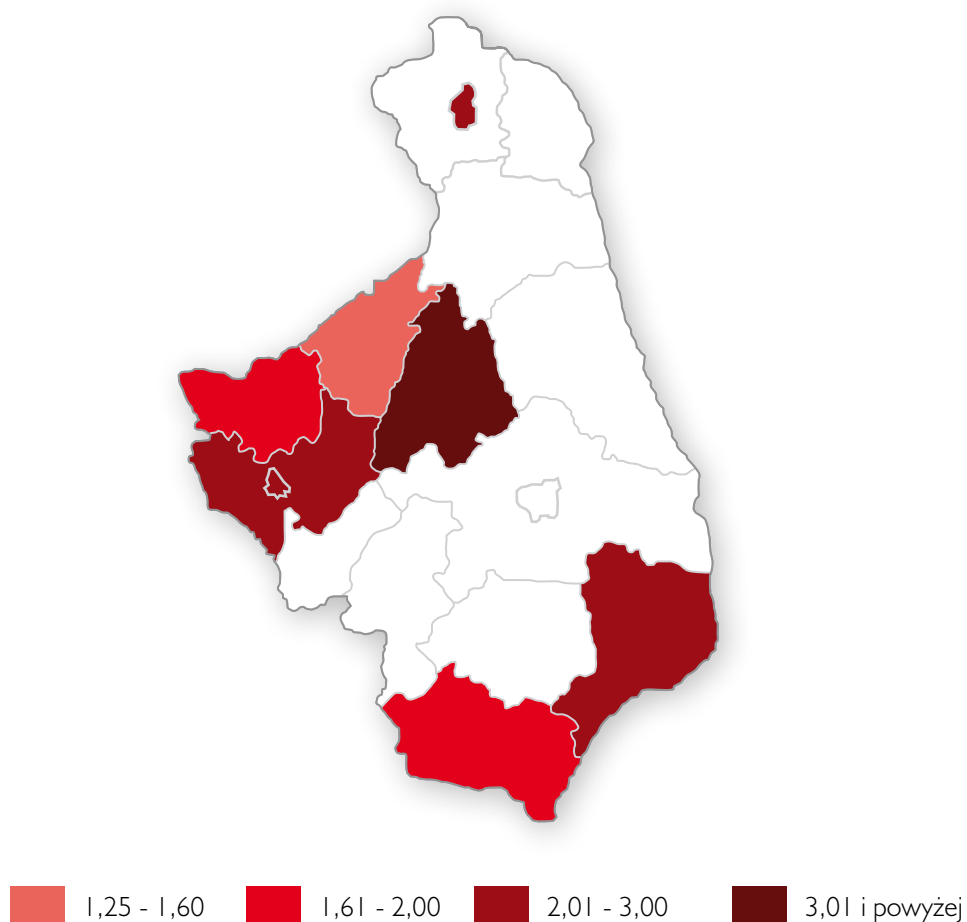


Źródło: opracowanie własne na podstawie danych GUS.

Biorąc pod uwagę przestrzenne rozmieszczenie piekarni w województwie, mierzone liczbą zatrudnionych w branży w stosunku do ogółu zatrudnionych w powiecie, należy zauważyć ich szczególną koncentrację w: mieście Suwałki, powiecie grajewskim, monieckim, kolneńskim, łomżyńskim, mieście Łomża, powiecie hajnowskim oraz powiecie siemiatyckim. Z czego najwyższa koncentracja piekarni występuje w powiecie monieckim, dla którego wskaźnik specjalizacji w branży piekarniczej wyniósł aż 4,82.

#### Rysunek 25.

Wskaźnik lokalizacji dla województwa podlaskiego w skali powiatu w roku 2008 – **branża piekarnicza**

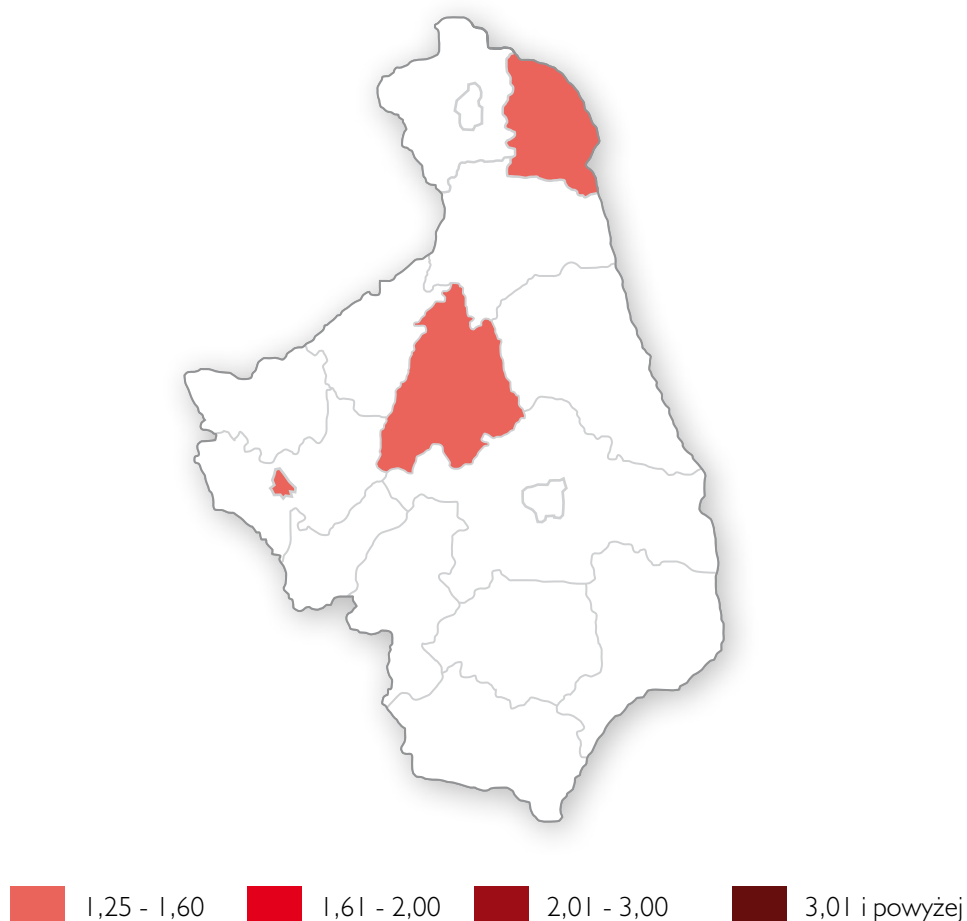


Źródło: opracowanie własne na podstawie danych GUS.

Rysunek 26. pokazuje specjalizację województwa w skali powiatu w roku 2008 względem branży medycznej. Można zauważyć, iż jest to jedna z niewielu branż, w której wskaźniki specjalizacji dla poszczególnych powiatów są na względnie niskim poziomie. Oznacza to nic innego, jak brak wyraźnej specjalizacji poszczególnych powiatów w branży medycznej, tym samym niewielką liczbę osób zatrudnionych w branży medycznej w powiecie. Wspomniany wskaźnik lokalizacji dla branży medycznej w województwie podlaskim przekroczył poziom 1,25 – uznawany za specjalizację geograficzną – jedynie w powiecie sejneńskim, monieckim oraz mieście Łomża. Jego poziom w poszczególnych powiatach wyniósł odpowiednio: 1,48; 1,57; 1,34.

#### Rysunek 26.

Wskaźnik lokalizacji dla województwa podlaskiego w skali powiatu w roku 2008 – **branża medyczna**



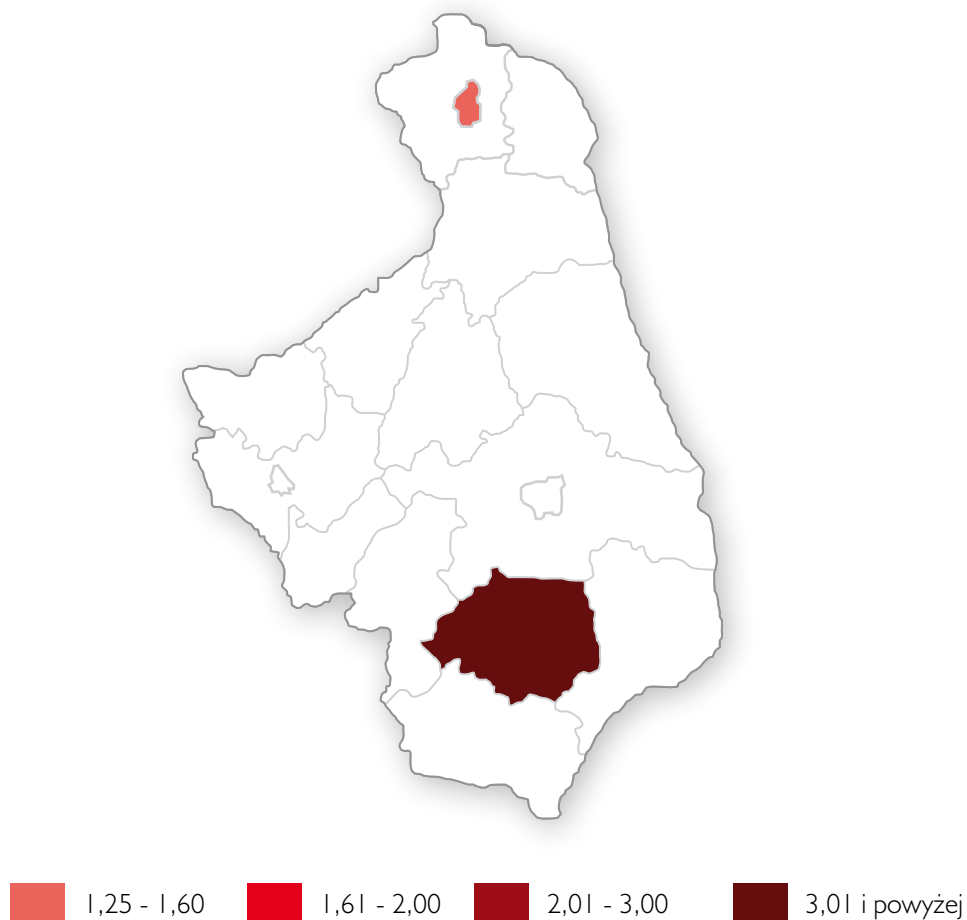
Źródło: opracowanie własne na podstawie danych GUS.



Branża budowlana (rysunek 27.) jest jedną z wiodących branż w mieście Suwałki oraz w powiecie bielskim. W obu przypadkach wskaźnik specjalizacji przekroczył poziom 1,25. W szczególności w przypadku powiatu bielskiego jego poziom był względnie wysoki i wyniósł 3,2.

#### Rysunek 27.

Wskaźnik lokalizacji dla województwa podlaskiego w skali powiatu w roku 2008  
– **branża budowlana**

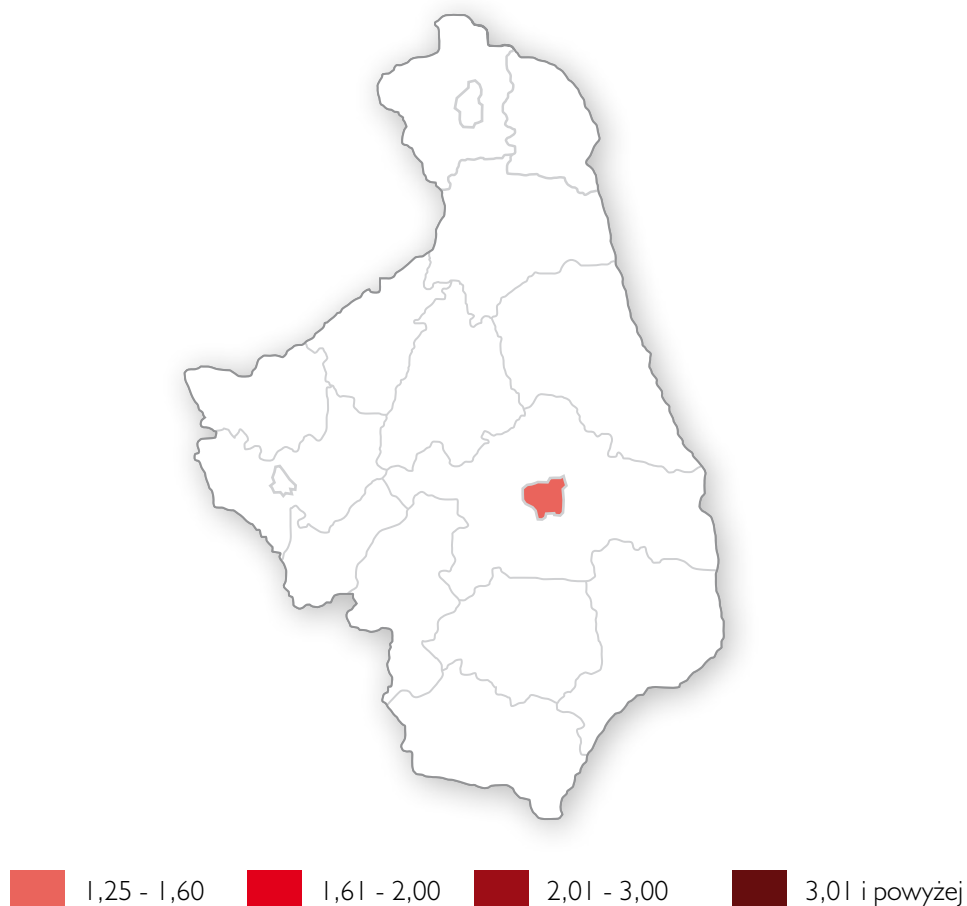


Źródło: opracowanie własne na podstawie danych GUS.

Ostatnia z analizowanych branż – branża informatyczna jest przestrzennie skoncentrowana w mieście Białystok. Poziom wskaźnika specjalizacji w tym przypadku jako w jednym z 17 powiatów województwa podlaskiego przekroczył 1,25.

#### Rysunek 28.

Wskaźnik lokalizacji dla województwa podlaskiego w skali powiatu w roku 2008 – **branża informatyczna**



Źródło: opracowanie własne na podstawie danych GUS.

Analiza statystyczna według powiatów oraz według branż wskazuje na istotną rolę, jaką w chwili obecnej odgrywają w poszczególnych powiatach i tym samym w województwie branże: spożywcza, drzewno-meblowa, metalowa, turystyczna oraz piekarnicza. Przy czym dwie ostatnie wspomniane branże cechuje w skali województwa i poszczególnych powiatów niewielka dynamika rozwoju lub stagnacja. W pozostałych przypadkach stopień koncentracji branż, jak i dynamika rozwoju, są zróżnicowane dla poszczególnych powiatów województwa podlaskiego.

Analiza statystyczna według powiatów oraz według branż wskazuje na istotną rolę, jaką w chwili obecnej odgrywają w poszczególnych powiatach i tym samym w województwie branże: spożywcza, drzewno-meblowa, metalowa, turystyczna oraz piekarnicza.

## **Wyniki badań metodą delficką – potencjały rozwoju województwa podlaskiego w opinii ekspertów**

Przedstawione grupy przemysłów i innych branż w województwie podlaskim pozwalają na stwierdzenie, że na tym terenie widoczna jest szczególnie silna koncentracja przemysłu rolno-spożywczego, drzewno-meblowego, metalowego, jak również piekarniczego i turystycznego. Ta wstępna analiza stanowi podstawę do dalszych badań nad potencjałami rozwoju województwa podlaskiego. Niewątpliwie należy w szczególności docenić szybkość zmian we współczesnej gospodarce, z jednej strony stwarzających zagrożenia dla aktualnych branż, z drugiej kreujących warunki do rozwoju nowych regionalnych specjalności. W istocie pojawia się zatem pytanie o przyszłe potencjały rozwojowe. Prognozowanie przyszłości należy do najtrudniejszych zadań analitycznych. Aby zwiększyć wiarygodność prognozy, warto posłużyć się dobrze ustrukturyzowaną metodą ekspercką, jaką jest metoda delficka. W oparciu o wyniki badań metodą delficką, jakie zostały przeprowadzone na terenie województwa podlaskiego w ramach projektu *Rozwój struktur klastrowych w Polsce Wschodniej*, na zlecenie Ministerstwa Rozwoju Regionalnego w 2007 roku, można przewidywać przyszłe – perspektywiczne branże rozwojowe województwa podlaskiego, stanowiące prawdopodobnie jego potencjały rozwojowe.

Uczestnikami badań realizowanych metodą delficką byli przedstawiciele Urzędu Marszałkowskiego Województwa Podlaskiego, Podlaskiego Urzędu Wojewódzkiego w Białymstoku oraz instytucji otoczenia biznesu z województwa podlaskiego. W badaniu metodą delficką wzięło udział łącznie 25 ekspertów [por. *Analiza wyników badania...*, s. 361-370]. Respondenci mogli oceniać branże w skali od 1 do 10, gdzie 1 oznaczało najważniejszą branżę dla województwa, a 10 najmniej istotną.

Uzyskane wyniki badań wskazują, że do kluczowych branż dla przyszłości województwa podlaskiego należą w kolejności ważności: branża spożywcza, drzewna, w tym meble oraz turystyczna (tabela 4.).

**Tabela 4.**

Kluczowe branże przyszłości

Lp. Branże	Średnia ocena
1. Przemysł spożywczy	1,10
2. Drzewna, w tym meble	3,33
3. Turystyka	3,57
4. Maszynowa	5,00
5. Budownictwo	5,38
6. Nauka i szkolnictwo wyższe	5,52
7. Technologie informatyczne	6,57
8. Produkcja odzieży	8,00
9. Rolnictwo ekologiczne	6,76
10. Energia ze źródeł odnawialnych	9,67

Źródło: „Analiza wyników badania...”, s. 363].

Wynika to z faktu, iż w województwie prężnie działają podmioty z tych branż. W strukturze branżowej dominuje przemysł przetwórczy, produkcja artykułów spożywczych i napojów. Czwartą pozycję przyznano branży maszynowej, piątą budownictwu, następnie nauce i szkolnictwu wyższemu. Siódme miejsce eksperci przyznali technologiom informatycznym, ósme produkcji odzieży, dziewiąte rolnictwu ekologicznemu. Za najmniej znaczącą branżę uznano produkcję energii ze źródeł odnawialnych.

## **Wyniki badań przedstawicieli inicjatyw klastrowych – postrzeganie branż wzrostu przez uczestników podlaskich inicjatyw klastrowych**

W procesie badawczym na potrzeby niniejszego opracowania w ramach badań metodą CATI i IDI zostało zadane respondentom pytanie, czy w województwie podlaskim występują sektory/branże, które można traktować jako ważne wewnętrzne potencjały rozwoju. Uczestnicy inicjatyw klastrowych i ich koordynatorzy mieli pełną swobodę wskazywania branż, które w ich opinii mogą stanowić siłę rozwojową regionu.

Tabela 5. prezentuje wskazywane przez respondentów poszczególne branże wraz z podaną liczbą wskazań na daną branżę.

**Tabela 5.**

Branże w województwie podlaskim jako wewnętrzne potencjały rozwoju w opinii respondentów

Lp.	Branża	Liczba wskazań
1.	Branża spożywcza	20
2.	Turystyczna	19
3.	Drzewna	11
4.	Rolnictwo	6
5.	Metalowa	5
6.	Bielżniarska	5
7.	Budowlana	5
8.	Agroturystyka	3
9.	Informatyczna	3
10.	Produkty regionalne	3
11.	Piekarnicza	3
12.	Maszynowa	2
13.	Energetyka odnawialna/technologie ekologiczne	2
14.	Logistyczno-handlowa	2
15.	Mleczarstwo	2
16.	Medyczna	2
17.	Jachtowa	1
18.	Producentów sprzętu medycznego	1
19.	Medyczna – sanatoria	1
20.	Rehabilitacja geriatryczna	1
21.	Produkty ekologiczne	1
22.	Przetwórstwo owocowo-warzywne	1
23.	Innowacyjne technologie z wykorzystaniem nauki	1
24.	Produkcja drobnego sprzętu AGD	1
25.	Hotelarstwo	1
26.	Przemysł lekki	1
27.	Hodowla gęsi	1
28.	Przetwórstwo mięsa	1

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań.

Głębsza analiza danych zawartych w tabeli 5. w opinii autorów opracowania wymaga krytycznego osądu. Z pewnością nie budzi wątpliwości pozycja pierwsza – branża spożywcza, która została uznana za branżę o wysokim potencjale rozwojowym regionu. Wynika to z rolniczego charakteru województwa, które cechuje się ogromnym potencjałem zasobowo-surowcowym dla przetwórstwa rolno-spożywczego oraz długą tradycją województwa w tego typu działalności.

W kontekście zadanego pytania należy zasygnalizować fakt docenienia rolnictwa jako potencjału rozwojowego. Dotychczas traktowano rolnictwo w całej Polsce, jak i na Podlasiu, nie jako kierunek rozwoju województwa, ale jako branżę, której należy się nawet wstydzić. Obecnie następuje dynamiczny proces transformacji obszarów wiejskich, a przede wszystkim gospodarstw wysoko towarowych. Stają się one bardzo nowoczesne i cechują się wysoką efektywnością produkcji, już nie tylko w skali krajowej, ale i światowej.

Pozycja druga – turystyka jako potencjał rozwojowy – może budzić wątpliwości szczególnie w świetle twardych danych statystycznych. Bez wątpienia województwo podlaskie jest regionem zasobnym w dziewicze tereny zielone o niskim skażeniu środowiska oraz w wody powierzchniowe. Z pewnością region posiada bogactwo obszarów krajobrazowych. Jednocześnie jednak pomimo społecznej świadomości bogactwa przyrodniczego regionu – odzwierciedlonego także w odpowiedziach respondentów – nie przekłada się to na obiektywny, dynamiczny wzrost branży turystycznej. Być może jest to wynik braku przemyślanej i spójnej polityki rozwoju tej branży gospodarki województwa podlaskiego. Brak jej zarówno na szczeblu samorządu województwa, władz gminnych dysponujących bogactwem takich zasobów, aż po szereg instytucji zajmujących się sferą turystyczną. Widoczny jest niedostatek systemowych, kompleksowych rozwiązań wykorzystujących obiektywne walory krajobrazowe, jak to ma miejsce w innych regionach kraju. Z drugiej jednak strony być może występuje istotna rozbieżność pomiędzy wysokimi walorami przyrodniczymi a względnie niską ich zdolnością do przyciągania turystów w skali masowej. Wydaje się, że taki turystyczny potencjał występuje wyłącznie na niektórych obszarach regionu i tam istotnie stanowi główny potencjał rozwoju, czego nie można uogólniać na cały obszar województwa podlaskiego.

Wskazanie przemysłu drzewnego jako wewnętrznego potencjału rozwoju regionu, również wymaga krytycznego komentarza. Województwo podlaskie charakteryzuje się wysoką lesistością, z drugiej zaś strony znaczną część lasów stanowią parki narodowe, krajobrazowe, rezerваты czy też obszary lasów objęte uregulowaniami obszaru *Natura 2000*. W związku z powyższym pewną granicą rozwoju tej branży i podmiotów z nią powiązanych jest w dużej mierze dostępność zasobów drewna na potrzeby przemysłu. Należy tu uwzględnić politykę Generalnej Dyrekcji Lasów Państwowych i norm unijnych w zakresie ochrony środowiska.

## Branżowe potencjały rozwoju województwa podlaskiego – wnioski

Tabela 6. zawiera stanowisko autorów wobec branż, które można zaliczyć do grupy branż – potencjałów rozwoju regionu, a które pojawiły się m.in. w wypowiedziach respondentów (por. tabela 5.).

Typy branż jako potencjały rozwoju:

- teraźniejszość,
- przyszłość,
- znaki zapytania.

Autorzy raportu podzielił poszczególne branże na trzy grupy:

- **teraźniejszość** – branże, których analiza stanu bieżącego: znaczenie w PKB regionu, bieżąca dynamika rozwoju, uwarunkowania regionalne, obiektywna możliwość oddziaływania na procesy rozwojowe lub możliwość „oddania” dla regionu wartości dodanej należy uznać za faktyczny potencjał rozwoju,
- **przyszłość** – branże, w których istnieje realna szansa na rozwój w perspektywie 10-15 lat,
- **znaki zapytania** – wskazywanie danej branży jako branży „potencjału rozwojowego” dla regionu budzi wiele wątpliwości analizując dotychczasowe procesy rozwojowe w ramach tychże branż, jak też uwarunkowania regionalne.

### Tabela 6.

Branże w województwie podlaskim jako wewnętrzne potencjały rozwoju w opinii autorów raportu

Lp.	Branża	Typy branż
1.	Branża spożywcza	teraźniejszość
2.	Turystyczna	?
3.	Drzewna	?
4.	Rolnictwo	teraźniejszość
5.	Metalowa	teraźniejszość
6.	Bielżniarska	teraźniejszość
7.	Budowlana	przyszłość
8.	Agroturystyka	?
9.	Informatyczna	teraźniejszość



10. Produkty regionalne	?
11. Piekarnicza	?
12. Maszynowa	teraźniejszość
13. Energetyka odnawialna/technologie ekologiczne	przyszłość
14. Logistyczno-handlowa	przyszłość
15. Mleczarstwo	teraźniejszość
16. Medyczna	przyszłość
17. Jachtowa	przyszłość
18. Producentów sprzętu medycznego	przyszłość
19. Medyczna – sanatoria	przyszłość
20. Rehabilitacja geriatryczna	przyszłość
21. Produkty ekologiczne	przyszłość
21. Przetwórstwo owocowo-warzywne	?
23. Innowacyjne technologie z wykorzystaniem nauki	przyszłość
24. Produkcja drobnego sprzętu AGD	?
25. Hotelarstwo	?
26. Przemysł lekki	?
27. Hodowla gęsi	?
28. Przetwórstwo mięsa	?

Źródło: opracowanie własne.

Powyższe zestawienie może budzić wątpliwości, jednak jego istotą jest próba oparcia rozwoju o najsilniejsze obecnie branże, przy jednoczesnym nakierowywaniu się na branże przyszłości, które całkowicie mogą zmienić oblicze regionu. Pewną wizję może być stwierdzenie jednego z respondentów: „Województwo podlaskie jako region winno dążyć do takiej oto sytuacji, w której to na połaciach zieleni rosną zaawansowane technologie, innowacje, informatyka, outsourcing usług, technologie ochrony środowiska”<sup>1</sup>.

„Województwo podlaskie jako region winno dążyć do takiej oto sytuacji, w której to na połaciach zieleni rosną zaawansowane technologie, innowacje, informatyka, outsourcing usług, technologie ochrony środowiska.”

<sup>1</sup> Cytat z wywiadu pogłębionego z koordynatorem Klastra Zielonych Technologii.

Realizacja takiej wizji wymagać będzie od wszystkich uczestników życia społeczno-gospodarczego regionu, zwłaszcza od decydentów i regionalnych liderów mających realny wpływ na procesy rozwojowe, wyzbycia się myślenia w kategoriach stereotypów. Niezbędna jest także niezależność regionalnego myślenia o rozwoju, nie pozwalająca na narzucanie nam myślenia, iż nie możemy stać się nowoczesnym, rozwiniętym i bogatym regionem, a w związku z tym powinniśmy skoncentrować się wyłącznie na roli strażników przyrody.

Potrzeba jest wyzbycia się myślenia w kategoriach stereotypowych i wtłaczania nam i przez nas samych poglądu, iż jesteśmy Polską o innej literze niż A, o tym, że trzeba tylko zalesiać, hodować motyle i modlić się o infrastrukturę.



## IV. Pytanie badawcze

2. Czy poziom rozwoju struktur klastrowych na Podlasiu jest adekwatny do możliwości i potrzeb rozwoju regionu?

### Inicjatywy klastrowe i załączki klastrów w województwie podlaskim

W ramach procesu badawczego podjęto próbę identyfikacji inicjatyw klastrowych w województwie podlaskim. Generalnie w trakcie prowadzenia badań *Rozwój struktur klastrowych w Polsce Wschodniej* [por. *Wyniki badań inicjatyw klastrowych...*, s. 200-218] w 2007 zidentyfikowanych zostało 10 potencjalnych obszarów, w których mogłyby powstawać i rozwijać się struktury klastrowe. Jednocześnie zdiagnozowano 10 załączków klastrów i inicjatyw klastrowych, które wówczas funkcjonowały formalnie lub nieformalnie.

Łącznie na terenie województwa podlaskiego wykryto następujące inicjatywy klastrowe i załączki klastrów:

1. Klaster Spożywczy „Naturalnie z Podlasia!”,
2. Podlaski Klaster Piekarniczy – Stowarzyszenie,
3. Podlaski Klaster Spożywczy,
4. Grupa mleczna,
5. Podlaski Klaster Drzewny,
6. Podlaski Klaster Obróbki Metali,
7. Grupa maszynowo-mechaniczna,
8. Klaster Bieliźniarski,
9. Klaster producentów jachtów,
10. Klaster Turystyczny.

Klaster Spożywczy „Naturalnie z Podlasia!” to przykład typowej inicjatywy klastrowej. Jest to efekt oddolnego działania firm, które postanowiły nawiązać współpracę formalną, by uzyskiwać efekty synergii i skali. Liderem była tu jedna z wiodących firm w branży spożywczej na Podlasiu – Agrovita.

Celem Klastra od samego początku było kształtowanie wizerunku, promocja, podniesienie innowacyjności oraz konkurencyjności firm, ich produktów i usług. Inicjatywa przyjęła formę organizacyjno-prawną stowarzyszenia. Ma ono swoją siedzibę w Białymstoku, a zostało zawiązane na zebraniu założycielskim 7 maja 2007 r. Charakteryzuje się skupieniem firm o podobnym lub uzupełniającym się profilu

działalności i posiadających zbliżone bazy surowcowe, kanały dystrybucji oraz grono odbiorców. Podmioty inicjatywy pracują wspólnie nad opracowaniem wspólnego logo produktów Stowarzyszenia, które będą sprzedawane pod jedną marką. Oprócz tego wypracowano wspólną strategię działania oraz strategię eksportową inicjatywy. Podmioty należące do niego mają znaczący potencjał finansowy i duże możliwości wytwórcze.

Podlaski Klaster Piekarniczy – Stowarzyszenie to druga z trzech inicjatyw klastrowych w branży spożywczej, która została zidentyfikowana w województwie podlaskim. Powstała w połowie września 2007 roku. Uczestnikami jej są osoby fizyczne – właściciele 19 piekarni z całego terenu województwa podlaskiego. Są to piekarnie bez uczestnictwa firm świadczących na ich rzecz usługi, instytucji otoczenia biznesu, ponadto brak tu współpracy z władzami samorządowymi.

Trzecia inicjatywa, która została wyróżniona w raporcie Ministerstwa Rozwoju Regionalnego (MRR), to Podlaski Klaster Spożywczy. Inicjatywa ta w dużej mierze przyczyniła się do powstania pozostałych inicjatyw w branży spożywczej poprzez budowę świadomości w zakresie struktur klastrowych oraz szereg działań, które były przez nią realizowane. Inicjatywę Podlaski Klaster Spożywczy realizowała Państwowa Wyższa Szkoła Informatyki i Przedsiębiorczości w Łomży. Była ona współfinansowana w ramach projektu Zintegrowanego Programu Operacyjnego Rozwoju Regionalnego (ZPORR), Działanie 2.6. *Regionalne Strategie Innowacyjne i transfer wiedzy*. Inicjatywa realizowana była w latach 2005-2008. Celem projektu było podniesienie potencjału innowacyjności w Podlaskim Klastrze Przetwórstwa Rolno-Spożywczego. W ramach inicjatyw zrealizowano wiele działań zapewniających kompleksową weryfikację potencjału klastra spożywczego na Podlasiu, jak też wskazanie możliwości zwiększania tego potencjału w podlaskich przedsiębiorstwach, dzięki takim działaniom, jak mapowanie klastra, badania benchmarkingowe, warsztaty z udziałem beneficjentów oraz specjalistów wchodzących w skład zespołu ekspertów ds. benchmarkingu i szkolenia. Inicjatywa ta przyczyniła się do rozprzestrzenienia idei klastrowych w województwie podlaskim.

Ponadto wśród inicjatyw w branży spożywczej w raporcie została wymieniona tak zwana „grupa mleczna”. Wydzielona została w ramach projektu Polskiej Agencji Rozwoju Przedsiębiorczości (PARP) *Program szkoleń promujących clustering*, nie została jednak w żaden sposób sformalizowana.

Kolejną inicjatywą, która została zidentyfikowana w trakcie badań dla Ministerstwa Rozwoju Regionalnego, był Podlaski Klaster Drzewny. Źródłem tej inicjatywy był również projekt PARP: *Program szkoleń promujących clustering*. W pierwszej fazie projektu w spotkaniach uczestniczyło około 20 firm, w następnych fazach wzięło udział kolejnych 20 firm, zaś w październiku 2007 r. w Łomży projekt skupił następne 10 firm drzewnych. Chęć współpracy w ramach jednego organizmu wyodrębnionego pod względem instytucjonalnym, np. w formie stowarzyszenia, zadeklarowało niemal 100% podmiotów z województwa podlaskiego biorących udział w projekcie. Jednak w roku 2007 gotowych do zawiązania inicjatywy klastrowej

było 20 firm z subregionu suwalskiego oraz 20 firm z subregionu łomżyńskiego województwa podlaskiego. Firmy z byłego województwa białostockiego nie mogły porozumieć się między sobą. To uniemożliwiło utworzenie Podlaskiego Klastra Drzewnego. Innym powodem był brak lidera wywodzącego się z przedsiębiorców branży drzewnej, czy z instytucji otoczenia biznesu, który konsolidowałby wokół siebie podmioty z branży.

Podmioty uczestniczące w szeregu spotkań szkoleniowych branży drzewnej w ramach projektu w procesie pracy grupowej wskazały na wiele celów wspólnych do realizacji w sformalizowanej strukturze klastrowej. Wśród nich do najbardziej istotnych zaliczono większą siłę przebicia/oddziaływania, niższe koszty zakupu surowca, stabilizację dostaw oraz sprzedaży, zaplecze ze strony kadry pracowniczej i dozoru, koordynację polityki cenowej i asortymentowej, koordynację polityki lobbingowej, uporządkowany przepływ informacji nt. rynku, konkurencji, rozwój firm z obsługi „okołoklastrowej”, zapewnienie profesjonalnej obsługi klientów, optymalizację procesu inwestycyjnego, wspólny marketing. Jednak według stanu na grudzień 2007r., kiedy były realizowane badania dla MRR, inicjatywa miała jedynie sformułowaną wstępną wersję założeń.

Kolejną inicjatywą, jaka funkcjonowała zdaniem autorów raportu pt. *Rozwój struktur klastrowych w Polsce Wschodniej* na terenie województwa podlaskiego, według stanu na grudzień 2007 r., był Podlaski Klaster Obróbki Metali. Powstał on jako efekt projektu realizowanego ze środków ZPORR z Działania 2.6. pod nazwą *Podlaski klaster obróbki metali szansą regionu na innowacyjny rozwój*. Przedsięwzięcie było realizowane przez Centrum Promocji Podlasia, będące instytucją otoczenia biznesu.

Celem pomysłodawców projektu było wzmocnienie współpracy przedsiębiorstw branży obróbki metali oraz instytucji badawczo-rozwojowych działających na terenie województwa podlaskiego. Działalność inicjatywy była ukierunkowana na wspomaganie procesu innowacyjności w dziedzinie produkcji i promocji towarów oraz wyznaczania kierunków nauczania przyszłych kadr branży obróbki metali. W projekcie założono współpracę trzech rodzajów podmiotów: podlaskich przedsiębiorców z branży obróbki metali, ośrodków badawczo-rozwojowych zlokalizowanych w województwie podlaskim oraz młodzieży i studentów, którzy w niedalekiej przyszłości mogą stanowić kadrę przedsiębiorstw rozwijającej się branży obróbki metali.

Centrum Promocji Podlasia jako lider projektu przeprowadziło badania dotyczące m.in. kondycji przedsiębiorstw związanych z branżą, zapotrzebowania przedsiębiorstw na innowacje w dziedzinie produkcji, zapotrzebowania przedsiębiorstw na innowacje w dziedzinie promocji, zapotrzebowania przedsiębiorstw na wyspecjalizowane kadry, poziomu świadomości przedsiębiorców na temat idei klasteringu oraz szans rozwoju branży obróbki metali na Podlasiu. W ramach projektu została przeprowadzona kampania promocyjna na temat idei klasteringu, skierowana do podlaskich przedsiębiorców branży obróbki metali. Ponadto opracowano strategię rozwoju klastra w branży metalowej.

Inicjatywa klastrowa „grupa maszynowo-mechaniczna” została ukształtowana w ramach prac w projekcie PARP *Program szkoleń promujących clustering*. Składała się ona z przedsiębiorstw z branży maszynowej i mechanicznej, w tym głównie producentów maszyn rolniczych, świadczących na ich potrzeby usługi. Nie występowały tu widoczne efekty spotkań powołanej w trakcie realizacji projektu grupy zadaniowej. Nie doszło również, według stanu na grudzień 2007 r., do utworzenia inicjatywy klastrowej w branży maszynowej. Część podmiotów rozpoczęła uczestnictwo w spotkaniach w projekcie Podlaski Klaster Obróbki Metali, realizowanym w ramach Działania 2.6. ZPORR przez Centrum Promocji Podlasia.

Wśród wymienionych inicjatyw klastrowych, w raporcie wyróżnione zostały także trzy załączki klastrow, w tym klaster bieliźniarski, klaster producentów jachtów oraz klaster turystyczny. Zostały one uznane za najbardziej perspektywiczne załączki w województwie. Według stanu na grudzień 2007 roku, na załączek bieliźniarski składało się około 30 firm zlokalizowanych na terenie miasta Białegostoku i okolic. Firmy działające w branży zlecały sobie nawzajem podwykonawstwo pewnych partii produktu. Produkty firm były sprzedawane na rynkach krajowych i zagranicznych. Jest to sektor prężnie rozwijający się i w skali regionu może stanowić jeden z istotnych elementów prorozwojowych tej części kraju.

Natomiast jeśli chodzi o skupisko producentów jachtów, według informacji zawartych w analizowanym raporcie obejmowało ono dwa województwa: podlaskie i warmińsko-mazurskie. Załączek ten charakteryzował wysoki stopień zaawansowania technologicznego procesu produkcji w branży. Na rzecz jego rozwoju były podejmowane działania między innymi przez Podlaską Fundację Rozwoju Regionalnego z siedzibą w Białymstoku oraz Warmińsko-Mazurską Agencję Rozwoju Regionalnego w Olsztynie, które w 2006 r. rozpoczęły wsparcie na rzecz powołania stowarzyszenia producentów łodzi oraz jachtów. Nie nastąpiło jednak sformalizowanie działalności podmiotów tego załączka.

Załączek klastra turystycznego w województwie podlaskim został zidentyfikowany na podstawie analizy szerokich zasobów naturalnych. Jednak potencjał środowiska naturalnego zlokalizowany w województwie nie był wykorzystywany w wystarczającym stopniu. Powodem takiego stanu rzeczy był chociażby brak sieci powiązań pomiędzy poszczególnymi punktami noclegowymi, biurami turystycznymi i biurami podróży czy firmami świadczącymi usługi dla branży turystycznej. Do tego należy wskazać wsparcie w zakresie budowy sieci powiązań w branży turystycznej, jak również brak wizji kształtu rynku turystycznego na Podlasiu, a tym samym wytycznego kierunku rozwoju i jednocześnie lidera, który przecierałby ścieżki dla właściwego zagospodarowania ogromnego potencjału turystycznego Podlasia.

Wskazano jednak na planowane działania ze strony Parku Naukowo-Technologicznego Polska Wschód-Suwałki, w ramach którego zamierzano utworzyć inicjatywę Północno-Wschodni Innowacyjny Klaster Turystyczny „Kryształ Europy™”. Celem

inicjatora w fazie powołania inicjatywy była współpraca w powyższych obszarach na płaszczyźnie rozwoju turystyki oraz promowanie walorów tej części Europy i wykorzystywanie wyników badań naukowych.

Zamieszczone w Raporcie *Rozwój struktur klastrowych w Polsce Wschodniej* [por. *Analiza wyników badania...*, s. 362-363] badania metodą delficką miały na celu dokonanie oceny wagi wymienionych w raporcie inicjatyw klastrowych i załączków. Eksperti klasyfikowali od 1 – inicjatywy i załączki najważniejsze, do 10 – inicjatywy i załączki najmniej istotne, z punktu widzenia rozwoju regionu. W związku z tym, im niższa ranga uzyskanych punktów, tym wyższa rola danej inicjatywy i załączka w regionie. Spośród dziesięciu inicjatyw najwyższe wskazania uzyskała inicjatywa Klaster Mleczny (tabela 7.).

**Tabela 7.**

Inicjatywy i załączki klastrowe

Lp.	Inicjatywy i załączki	Średnia ocena
1.	Klaster Mleczny	1,81
2.	Klaster Spożywczy „Naturalnie z Podlasia!”	2,52
3.	Podlaski Klaster Spożywczy	3,71
4.	Klaster Turystyczny	4,29
5.	Podlaski Klaster Drzewny	5,19
6.	Klaster Producentów Jachtów	5,95
7.	Grupa maszynowo-mechaniczna	6,81
8.	Podlaski Klaster Obróbki Metali	7,57
9.	Klaster Bieliźniarski	7,76
10.	Podlaski Klaster Piekarniczy	9,38

Źródło: [Analiza wyników badania..., s. 364].

Pierwsze miejsce zostało przyznane Klastrowi Mlecznemu, drugie Klastrowi Spożywczemu „Naturalnie z Podlasia!”, a trzecie Podlaskiemu Klastrowi Spożywczemu. Kolejne miejsca zajęły Klaster Turystyczny, Podlaski Klaster Drzewny, Klaster Producentów Jachtów, Grupa maszynowo-mechaniczna. Siódme miejsce to Podlaski Klaster Obróbki Metali, dziewiąte miejsce przyznano załączkowi Klastra Bieliźniarskiego, a dziesiąte Podlaskiemu Klastrowi Piekarniczemu.



Bieżący stan zdiagnozowanych inicjatyw klastrowych w województwie podlaskim wygląda następująco<sup>2</sup>:

1. Klaster Spożywczy „Naturalnie z Podlasia!”,
2. Podlaski Klaster Piekarniczy – Stowarzyszenie,
3. Podlaski Klaster Bielizny,
4. Klaster Obróbki Metali,
5. Polski Wschodni Klaster Medyczny,
6. Klaster Zielonych Technologii,
7. Północno-Wschodni, Innowacyjny Klaster Drzewny (Meblarski).

W województwie podlaskim ponadto możemy mówić o załączkach klastrow w branży budowlanej, branży informatycznej oraz branży turystycznej.

Porównując stan rozwoju inicjatyw klastrowych zdiagnozowany w roku 2007 w ramach opracowania na rzecz Ministerstwa Rozwoju Regionalnego, sytuacja w tym względzie nie uległa znacznej poprawie. W niektórych przypadkach proces rozwoju struktur klastrowych został zahamowany, czy wręcz całkowicie zaniechany.

Utrzymała się nadal inicjatywa Klaster Spożywczy „Naturalnie z Podlasia!”. W 2008 r. w ramach IV edycji konkursu „Podlaska Marka Roku”, organizowanego przez Marszałka Województwa Podlaskiego inicjatywa klastrowa „Naturalnie z Podlasia!” została uznana za Pomysł Roku 2007. Ponadto w roku 2008 inicjatywa podpisała list intencyjny z „Podlaskim Klastrem Bielizny”. Celem zawarcia porozumienia było określenie wspólnych działań ukierunkowanych na wzmocnienie konkurencyjności przedsiębiorstw i upowszechnienie idei klasteringu, poprzez wzajemną współpracę i koordynację wspólnych projektów. W tym samym roku zostało podpisane porozumienie o współpracy pomiędzy inicjatywą a Wyższą Szkołą Finansów i Zarządzania w Białymstoku. Jego przedmiotem było przede wszystkim nawiązanie współpracy oraz wzajemne wspieranie podpisujących stron w zakresie doświadczeń praktycznych i naukowo-badawczych.

W okresie ostatnich lat swoją działalność utrzymała także inicjatywa Podlaski Klaster Piekarniczy – Stowarzyszenie. Stowarzyszenie powiększyło się o trzech członków. Trwają prace nad utworzeniem wspólnego wyrobu pod względem jakościowym i wizualnym z jednym logo dla całej inicjatywy, a produkowanym przez wszystkie piekarnie.

Natomiast Podlaski Klaster Spożywczy, realizowany jako inicjatywa na rzecz rozwoju klastrow, w zasadzie zakończył się wraz z projektem realizowanym przez Państwową Wyższą Szkołę Informatyki i Przedsiębiorczości w Łomży (PWSliP).

<sup>2</sup> Stan liczebny inicjatyw na 20 listopada 2009 r.

Projekt nie zmierzał do zawiązania formalnej inicjatywy klastrowej, jednak jego wymierne korzyści można dostrzegać w postaci rozpoznania potencjału klastra branży spożywczej na Podlasiu oraz wskazania rekomendacji dla dalszego jego rozwoju, a także utrwalenia jego pozytywnego wizerunku poza regionem. Nadzieją na „reaktywację” tej inicjatywy jest fakt, że w ramach uczelni PWSliP powstał Instytut Technologii Żywności. Ponadto są plany realizacji Podlaskiego Centrum Technologii Przetwórstwa Rolno-Spożywczego, które ma być finansowane ze środków Programu Operacyjnego Rozwój Polski Wschodniej. Daje to duże szanse na stworzenie w ten sposób centrum naukowego klastra, które mogłoby być strukturą zapewniającą uczestnikom klastra spożywczego na Podlasiu dostęp do unikalnej wiedzy. Ogromną barierą rozwojową wskazywaną często przez firmy branży spożywczej jest brak młodych kadr pracowniczych wykształconych w specjalistycznych dla branży spożywczej zawodach oraz utrudniony lub znikomy dostęp do nowoczesnych rozwiązań technologicznych. Dlatego tak ważne jest, że są realizowane działania we wskazanym kierunku.

Podobnie ma się rzecz z „grupą mleczną”. Jako element wydzielony w ramach projektu PARP *Program szkoleń promujących clustering* nie miała ona za dużych szans na dalszy rozwój i przekształcenie się w inicjatywę klastrową. Już w grudniu 2007 r. (patrz: raport MRR) wskazywano, że chociaż potencjał finansowy oraz produkcyjny firm z tego sektora jest ogromny, to biorąc pod uwagę podział rynku sprzedaży mleka i jego pochodnych na rynku regionalnym – nie dojdzie szybko do zmiany sytuacji. Dwie firmy, Mlekovita oraz Mlekpól, opanowały rynek regionalny oraz znaczną część rynku krajowego. I wręcz nasilają konkurencję względem siebie, tak na rynku regionalnym, jak i krajowym. Taki stan rzeczy nie daje też perspektyw na jakiegokolwiek zmiany w tym zakresie w okresie najbliższych kilku lat.

Jeśli chodzi o Podlaski Klaster Drzewny, obecnie zamiast niego można odnaleźć informacje o Północno-Wschodnim, Innowacyjnym Kłastrze Drzewnym (Meblarskim). W 2008 roku zostało podpisane Porozumienie Partnerskie w sprawie jego powołania. Koordynatorem jest Park Naukowo-Technologiczny Polska-Wschód w Suwałkach. Jego zadaniem w tej inicjatywie jest obsługa organizacyjno-administracyjna działalności klastra<sup>3</sup>. Spotkania i rozmowy w zakresie powołania Klastra Drzewnego (Meblowego) trwały około 2 lat. Ostatecznie inicjatywa została powołana głównie po to, by móc zacząć ubiegać się o dostępne już środki unijne. Realizowane działania polegają na współpracy w ustalonych wspólnie obszarach, promowaniu członków inicjatywy, organizowaniu oraz wykorzystywaniu wyników badań naukowych oraz utworzeniu wspólnej platformy technologicznej i zakupowej, także na działalności szkoleniowej.

---

<sup>3</sup> [http://www.internetmedia.com.pl/klienci/ekomark/index.php?option=com\\_content&task=view&id=78&Itemid=11](http://www.internetmedia.com.pl/klienci/ekomark/index.php?option=com_content&task=view&id=78&Itemid=11), z dn. 6.12.2009.

Wśród obszarów działań planowanej strategii rozwoju klastra znalazły się<sup>4</sup>:

1. Wykreowanie wspólnej marki – cel: wzrost sprzedaży produktów poszczególnych firm.
2. Marketing i promocja – zmierzające do wzrostu rozpoznawalności przedsiębiorstw branży meblarskiej z regionu na terenie kraju oraz na rynkach zagranicznych.
3. Atestowanie i certyfikacja mebli – jakość produktów wytwarzanych w ramach klastra.
4. Integracja branży drzewnej (meblarskiej) wokół projektów (rozwój nowych innowacyjnych produktów oraz usprawnienie procesu produkcyjnego).
5. Kształcenie pracowników branży drzewnej (meblarskiej).
6. Własne wzornictwo.
7. Lobbying promocji rozwiązań korzystnych dla rozwoju.
8. Grupy zakupowe i sprzedażowe.

Jeśli chodzi o Podlaski Klaster Obróbki Metali, jego naturalną kontynuacją jest realizacja projektu *Nowoczesne technologie – program doskonalenia zawodowego nauczycieli zawodu w przedsiębiorstwach Klastra Obróbki Metali*. Projekt jest współfinansowany ze środków Unii Europejskiej w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego i ma charakter pilotażowy. Projekt jest realizowany od listopada 2009 do lutego 2010 roku. Zakłada on opracowanie programu doskonalenia zawodowego nauczycieli pod kierunkiem zespołu ekspertów: doradców metodycznych, nauczycieli zawodu, wykładowców wyższych uczelni o profilu technicznym, przedstawicieli firm Klastra Obróbki Metali. W trakcie realizacji projektu przeszkolonych zostanie 20 nauczycieli przedmiotów zawodowych oraz instruktorów praktycznej nauki zawodu z branży metalowej, mechanicznej i mechatronicznej, zatrudnionych w szkołach ponadgimnazjalnych na terenie województwa podlaskiego. Wśród celów projektu jego pomysłodawcy wymieniają:

- zwiększenie poziomu wiedzy i umiejętności uczestników projektu w zakresie nowoczesnych technologii stosowanych w firmach Klastra Obróbki Metali;
- przygotowanie i wdrożenie programu doskonalenia zawodowego dla nauczycieli praktycznej nauki zawodu i instruktorów nauki zawodu branży metalowej;
- podniesienie jakości nauczania w szkolnictwie zawodowym w zakresie obsługi nowoczesnego sprzętu i urządzeń;
- rozwinięcie współpracy środowiska nauczycieli szkolnictwa zawodowego z przedsiębiorcami.

Nie nastąpiły dalsze działania w zakresie stworzenia jakiegokolwiek inicjatywy dotyczącej „grupy maszynowo-mechanicznej”. Brak działań, według stanu na grudzień 2007 roku, nie zaowocował jakimikolwiek zmianami do chwili obecnej. Część przedmiotów już w trakcie realizacji PARP *Program szkoleń promujących clustering roz-*

<sup>4</sup> <http://www.liwan.vel.pl/j015/content/blogcategory/22/40/>, z dn. 6.12.2009.

poczęła uczestnictwo w spotkaniach w projekcie Podlaski Klaster Obróbki Metali. I chyba tak należy rozumieć jej dalsze losy, jako przeobrażenie i poszerzenie zaangażowania, przynajmniej części podmiotów, w ramach inicjatywy Podlaskiego Klastra Obróbki Metali. Sama inicjatywa Podlaski Klaster Obróbki Metali koordynowana przez Centrum Promocji Podlasia przeobraża się w sposób ewolucyjny w Klaster Obróbki Metali. Wynika to między innymi z ponadregionalnego, a dokładnie transgranicznego charakteru inicjatyw. Bowiem, jak deklarują koordynatorzy, nawiązano już współpracę z podmiotami z Litwy oraz Ukrainy. Ponadto inicjatywa przymierza się do realizacji już nie tylko projektów miękkich (głównie szkoleniowych), ale także do wdrożenia wspólnego projektu infrastrukturalnego. Realizacja tego ambitnego celu byłaby wydarzeniem, w pozytywnym tego słowa znaczeniu, na skalę krajową.

Załączek klastra bielizniarskiego przekształcił się w pełnym tego słowa znaczeniu w bardzo prężnie działającą inicjatywę klastrową – Podlaski Klaster Bielizny. Dzięki wielu najdynamiczniej rozwijających się producentów bielizny postanowiło skupić się pod jednym szyldem. Są to znane marki: Gaia, Kinga, Kostar, Ava, Axami, Gorteks, Mat, a także sklep internetowy z białostocką bielizną Kontri i młoda firma – Gracya. To pierwsza taka inicjatywa w Polsce i jedna z nielicznych na świecie<sup>5</sup>.

Zgodnie ze statutem, firmy stowarzyszone w Podlaskim Klastrze Bielizny w najbliższych latach zamierzają zrealizować kilkanaście wspólnych projektów, między innymi w obszarach: tworzenia nowej wspólnej marki, efektywnego badania rynku bielizny poprzez współpracę z podlaskimi uczelniami i rozwoju nowych przedsięwzięć produkcyjnych.

W statusie stowarzyszenia wśród celów wyróżniono cel główny, jakim jest wspieranie podlaskich przedsiębiorstw działających w obszarze produkcji i/lub handlu bielizną poprzez tworzenie trwałych związków sprzyjających wprowadzaniu innowacyjnych rozwiązań organizacyjnych i marketingowych oraz właściwe wykorzystywanie szans rozwojowych.

Ciekawym przykładem potwierdzającym, że jest to już dojrzała inicjatywa, jest chociażby fakt, że obok wielu innych działań podstawą pracy w inicjatywie są cotygodniowe spotkania wszystkich członków klastra, na których omawiane są zadania i plany. Poza spotkaniami realizowane są mityngi zespołów roboczych oraz spotkania okazjonalne. Członkowie Podlaskiego Klastra Bielizny utrzymują między sobą niemal codzienne kontakty. Cechą szczególną jest to, że współpraca i kontakty klastrowe dotyczą w coraz większym stopniu także innych pracowników firm stowarzyszonych. Regularne spotkania mają miejsce we własnej siedzibie Stowarzyszenia w Centrum Handlowym „Sienny Rynek”. Komunikację i codzienne sprawne funkcjonowanie biura klastra koordynuje jego pracownik w postaci Asystentki Zarządu, a wszelkie spotkania odbywają się na podstawie ustalonego planu pracy Stowarzyszenia.

---

<sup>5</sup> <http://gospodarka.gazeta.pl/firma/1,31560,5190645.html>, z dn. 7.12.2009.

Ponadto zostały podjęte intensywne prace nad budową marki parasolowej. Wdrożenie w życie koncepcji marki parasolowej w znaczący sposób ma wzmocnić potencjał ofertowy i wizerunek marketingowy podlaskiego „zagłębia bielizniarskiego”. Planuje się również stworzenie sieci sklepów własnych lub *franchisingowych*.

Co ważne, w ramach inicjatywy działa wewnętrzny system transferu surowców w formie Klastrowej Giełdy Surowcowej oraz rozpoczęto prace nad Klastrowym Systemem Wykorzystania Wolnych Mocy Produkcyjnych<sup>6</sup>. Podlaski Klaster Bielizny wygrał konkurs na szczęblu krajowym o dofinansowanie projektu na kwotę 4,5 mln PLN, co pozwoli klastrowi zdynamizować prace rozwojowe.

Klaster producentów jachtów, jako zidentyfikowany załączek na terenie województwa podlaskiego, nie został w żaden sposób zinstytucjonalizowany. Nadal widoczny jest brak determinacji ze strony przedsiębiorców z branży. Wspomniany brak dostatecznego zaangażowania w rozwój tej inicjatywy w dużej mierze wynika z dobrej sytuacji tej branży na świecie. Firmy nie dostrzegają zagrożeń, a sytuacja na omawianym rynku z punktu widzenia rentowności jest z dnia na dzień coraz bardziej korzystna dla podmiotów branży. Zamówienia są składane nawet z 2-letnim wyprzedzeniem, zaś znakomita większość sprzedawanego sprzętu wodnego trafia za granicę. Sytuacja ta może ulec zmianie w okresie najbliższych lat. Zapewne podmioty sektora w jakimś stopniu odczuwają skutki kryzysu na rynkach światowych, co potencjalnie może zachęcić je do współpracy. Aktualnie jednak nie pojawiają się żadne symptomy zainteresowania producentów z tej branży tworzeniem jakiegokolwiek inicjatywy klastrowej.

W zasadzie można uznać, że załączek klastra turystycznego od grudnia 2007 do grudnia 2009 roku uległ przekształceniu w inicjatywę klastrową, pod nazwą „Klaster Turystyczny Kryształ Europy”. W styczniu 2009 roku w siedzibie Parku Naukowo-Technologicznego Polska-Wschód w Suwałkach (PNTPW) nastąpiło spotkanie, którego celem było uściślenie zasad współpracy związanej z przystąpieniem przez PNTPW do opracowania strategii rozwoju i promocji Północno-Wschodniego, Innowacyjnego Klastra Turystycznego „Kryształ Europy™”. Kolejne działania miały dotyczyć wypracowania narzędzi do opracowania strategii. Następnie, zgodnie z informacjami zamieszczonymi na stronie PNTPW, miała odbyć się seria spotkań roboczych zaplanowanych na koniec stycznia 2009 r. Brak jednak informacji o dalszych działaniach i faktycznym funkcjonowaniu inicjatywy.

---

<sup>6</sup> <http://www.zstio.net.pl/konf.2008/wystapienia/Nowik.htm>, z dn. 7.12.2009.

W trakcie przeprowadzonych analiz stwierdzono, że pojawiły się dwie kolejne inicjatywy klastrowe, które nie zostały uwzględnione w raporcie MRR. Są to Polski Wschodni Klaster Medyczny oraz Klaster Zielonych Technologii.

Polski Wschodni Klaster Medyczny to cztery uczelnie wyższe, firmy produkcyjne i Stowarzyszenie Innowacyjna Polska Wschodnia, które to podmioty wyraziły wolę współpracy. Polski Wschodni Klaster Medyczny w tej chwili skupia 12 członków. Umowę o współpracy podpisały podlaskie firmy: T-Matic Grupa Computer-Plus, ChM – producent implantów i narzędzi dla ortopedii, CynkoMet, Plum, Promotech, Medgal, Krajowa Izba Gospodarcza Elektroniki i Telekomunikacji, uczelnie: Politechnika Białostocka, Uniwersytet Medyczny w Białymstoku, Wyższa Szkoła Kosmetologii i Ochrony Zdrowia w Białymstoku oraz Wydział Elektroniki i Technik Informacyjnych Politechniki Warszawskiej. Liderem jest Stowarzyszenie Innowacyjna Polska Wschodnia.

To kolejna już taka branżowa współpraca w regionie, dzięki której producenci i środowisko naukowe mogą razem zabiegać o rozwój nowych technologii czy fundusze unijne na planowane przedsięwzięcia. Jednostki należące do inicjatywy chcą wspierać rozwój szeroko rozumianego sektora biotechnologii, technologii medycznych i ochrony zdrowia jako regionalnej szansy województwa podlaskiego<sup>7</sup>.

Mając na względzie konieczność podniesienia konkurencyjności województwa podlaskiego w stosunku do innych regionów i Unii Europejskiej oraz ogromny potencjał podlaskich przedsiębiorców w celu wykorzystania możliwości środowisk akademickich, instytucji naukowych oraz badawczo-rozwojowych, przedsiębiorstw i instytucji otoczenia biznesu działających w obszarze/branży zielonych technologii, została podjęta inicjatywa klastrowa pod nazwą Klaster Zielonych Technologii.

Jest to działanie zrealizowane w ramach projektu „Centrum Zielonych Technologii”, finansowanego ze środków Inicjatywy Wspólnotowej EQUAL.

Projekt „Centrum Zielonych Technologii” był realizowany przy współpracy 8 instytucji, a są to:

1. Podlaska Stacja Przyrodnicza „NAREW” (Administrator Projektu),
2. Wojewódzki Urząd Pracy w Białymstoku,
3. Instytut Zrównoważonego Rozwoju Sp. z o.o.,
4. Wyższa Szkoła Agrobiznesu w Łomży,
5. EKOTON s.c.,
6. Bio-Wat Sp. z o.o.,
7. Biuro Inicjatyw Rozwojowych,
8. Forum Inicjatyw Rozwojowych.

<sup>7</sup> [http://bialystok.gazeta.pl/bialystok/I,37227,6119949,Klaster\\_medyczny\\_szansa\\_dla\\_firm\\_i\\_uczelni.html](http://bialystok.gazeta.pl/bialystok/I,37227,6119949,Klaster_medyczny_szansa_dla_firm_i_uczelni.html), z dn. 7.12.2009.



Dodatkowym efektem projektu „Centrum Zielonych Technologii” była inicjatywa klastrowa – Klastery Zielonych Technologii – która została uznana za innowacyjną formę współpracy w ramach projektu. Jeszcze w 2007 roku zostało podpisane porozumienie, w ramach którego zapisane zostały cele tej inicjatywy klastrowej. Zapisano w nim, że misją Klastra Zielonych Technologii jest wspieranie podlaskich przedsiębiorców działających w obszarze zielonych technologii, w szczególności w branży przemysłowej, budowlanej, rolno-spożywczej, gospodarki odpadami, odnawialnych źródeł energii, turystycznej poprzez stworzenie trwałych ram współpracy opartych na transferze wiedzy, technologii i rozwiązań innowacyjnych pomiędzy członkami Klastra przy udziale samorządu terytorialnego, instytucji otoczenia biznesu oraz jednostek naukowo-badawczych i instytucji naukowych. Wśród celów klastra przewidziano następujące:

- 1) stworzenie trwałych ram współpracy przedsiębiorców z obszaru zielonych technologii i jednostek naukowo-badawczych województwa podlaskiego,
- 2) stworzenie sieci powiązań między lokalnymi przedsiębiorstwami z obszaru zielonych technologii, samorządem lokalnym, jednostkami badawczymi i naukowymi oraz instytucjami wspomagania biznesu,
- 3) wdrażanie i rozpowszechnianie innowacyjnych technologii wśród przedsiębiorstw i instytucji badawczo-rozwojowych,
- 4) realizacja wspólnych projektów badawczych, eksportowych, edukacyjnych,
- 5) wsparcie działań eksportowych, promocji regionalnych marek oraz branży, w której funkcjonują członkowie Klastra na rynkach międzynarodowych,
- 6) promocja idei klasteringu wśród podlaskich przedsiębiorców.

Cele Klastra będą realizowane w szczególności poprzez:

- 1) budowę mechanizmów przygotowania kadr dla potrzeb przedsiębiorców z obszaru zielonych technologii,
- 2) prowadzenie prezentacji nowych technologii,
- 3) organizowanie szkoleń dla członków Klastra,
- 4) stworzenie platformy wymiany informacji pomiędzy członkami Klastra oraz uczelniami o wzajemnych potrzebach i ofercie,
- 5) pozyskiwanie środków unijnych w celu finansowania badań, szkoleń, inwestycji,
- 6) promocję współpracy przedsiębiorstw z obszaru zielonych technologii,
- 7) promocję województwa podlaskiego, jako regionu atrakcyjnego do inwestowania.

Jak wynika z szeregu rozmów i obserwacji działań w zakresie rozwoju inicjatyw klastrowych w województwie podlaskim oraz przeprowadzonej procedury badawczej, inicjatywy klastrowe można podzielić na trzy grupy:

- **istniejące – rozwijające się,**
- **istniejące – uśpione,**
- **załączkowe – bez masy krytycznej.**

W ramach pierwszej grupy inicjatyw można wskazać Podlaski Klaster Bielizny, Klaster Obróbki Metali, Podlaski Klaster Piekarniczy – Stowarzyszenie. Do drugiej grupy inicjatyw klastrowych należy zaliczyć: Klaster Spożywczy „Naturalnie z Podlasia!”, Klaster Medyczny, Klaster Zielonych Technologii, Północno-Wschodni, Innowacyjny Klaster Drzewny (Meblarski). Do grupy załączkowej zaliczyć trzeba działania w ramach branży budowlanej, turystycznej, informatycznej.

#### Inicjatywy klastrowe na Podlasiu:

- **istniejące – rozwijające się,**
- **istniejące – uśpione,**
- **załączkowe – bez masy krytycznej.**

Biorąc pod uwagę stopień rozwoju gospodarczego regionu na tle innych regionów Polski należy stwierdzić, iż potrzeba województwu podlaskiemu dynamicznych branż – sił napędowych regionalnej gospodarki. Doświadczenia innych krajów i regionów Polski pokazują, iż inicjatywy klastrowe mogą stanowić istotny element gospodarki danego regionu i podnosić konkurencyjność firm, tym samym pośrednio oddziaływać na konkurencyjność regionalnej gospodarki.

Na podstawie powyższych analiz należy stwierdzić, iż zarówno liczba, jak i poziom rozwoju podlaskich inicjatyw są niezadowalające. W większości przypadków są to inicjatywy, których proces rozwoju napotkał szereg problemów mentalnościowych, świadomościowych, logistycznych. Do wymienionej grupy barier z pewnością dodać należy barierę finansową, związaną z koniecznością wniesienia wkładu własnego na potrzeby organizacji prac inicjatywy. Jest to szczególnie trudne na płaszczyźnie świadomości, zwłaszcza gdy w fazie formowania inicjatywy lub jej wstępnych procesów rozwojowych brak jest jednoznacznie określonych celów i tym samym spodziewanych efektów współpracy w ramach struktury klastrowej. Wówczas rodzi się oczywiste pytanie uczestników: „co ja z tego będę miał?”.



Do tego należy dodać względnie niewielką liczbę podmiotów zaangażowanych w poszczególnych inicjatywach i jeszcze mniejszy ich udział w codziennym procesie rozwoju danej inicjatywy.

Większość działań w chwili obecnej sprowadza się jedynie do wspólnych działań „miękkich”: szkoleń, wzajemnego poznawania się i rozmów o przyszłości. Pożądanym z punktu widzenia interesów samych firm i regionu będzie etap rozwoju inicjatyw, w którym realizowane będą wspólne projekty o charakterze „twardym”.

W niektórych przypadkach można odnieść wrażenie, iż inicjatywy – w szczególności podmioty w nich funkcjonujące utraciły jedność celów, czy też straciły wiarę w sens idei klasteringu, jak też potencjalnych korzyści płynących z uczestnictwa w danej inicjatywie.

**Liczba, jak i poziom rozwoju podlaskich inicjatyw klastrowych są niezadowalające.**

Jeszcze w innych przypadkach brakuje tzw. „masy krytycznej” – niezbędnej do powstania i dalszego rozwoju inicjatywy. Oznaczać to może brak osoby/przedsiębiorstwa – lidera, który inspirowałby innych do współpracy w zgodzie z ideą klasteringu, wskazywał ścieżki rozwoju i wskazywał wspólne problemy do rozwiązania oraz prezentował korzyści dla poszczególnych podmiotów zaangażowanych w strukturze klastrowej. W innych przypadkach przyczynkiem do pojawienia się takiej „masy krytycznej” będzie pewien problem, zagrożenie dla danej grupy podmiotów lub całej branży, którego pojawienie się i rozwiązanie będzie wymuszało na podmiotach podjęcie działań kooperacyjnych.

## V. Pytanie badawcze

### 3. Jakie są regionalne uwarunkowania rozwoju struktur klastrowych w województwie podlaskim?

Promocja idei klasteringu w województwie podlaskim posiada znaczącą już tradycję i względnie duży – w porównaniu do innych regionów – dorobek. Pierwsze działania w tym zakresie były podejmowane w naszym regionie już w roku 2004. Wówczas to w ramach międzynarodowego projektu *Industrial Cluster Development* (INCLUD) – Rozwój Klastrow Przemysłowych<sup>8</sup>, który był realizowany ze strony polskiej przez Urząd Marszałkowski Województwa Podlaskiego, zidentyfikowano kilka znaczących załączków klastrow na terenie województwa podlaskiego. Przy pomocy metod ilościowych (metoda wskaźnikowa) i jakościowych ustalono, że na terenie województwa podlaskiego istnieją skupiska podmiotów w sektorach: przetwórstwa rolno-spożywczego, maszynowym oraz drzewnym.

Na podstawie tej analizy w strategii rozwoju województwa uwzględniono wiodące w regionie klastry. W aktualnej *Strategii Rozwoju Województwa Podlaskiego do 2020 roku* [por. *Wiodące klastry przemysłu województwa podlaskiego*, s. 54-55] wprowadzono podrozdział o klastrach w województwie podlaskim.

Promocja idei klasteringu na Podlasiu posiada znaczącą już tradycję i względnie duży – w porównaniu do innych regionów – dorobek.

Poza tym w ostatnich latach na terenie województwa podlaskiego pojawiło się wiele innych inicjatyw ze strony przedsiębiorców, instytucji otoczenia biznesu i władz lokalnych. Ich celem jest wsparcie przedsiębiorstw działających w tych priorytetowych branżach, poprzez zacieśnienie współpracy w zakresie kooperacji produkcyjnej czy tworzenia wspólnej marki. Można tu wspomnieć chociażby wyżej omawiane

<sup>8</sup> Projekt INCLUD – „Industrial Cluster Development” – Rozwój Klastrow Przemysłowych, finansowany był z programu Interreg III B. Liderem projektu był włoski region Lombardia, który ma duże doświadczenie w analizie i funkcjonowaniu klastrow. Pozostali partnerzy to: Region Emilia Romagna, San Daniele del Friuli area, Regione Abruzzo, Regione Marche, Austria, Węgry, Rumunia, Bułgaria i Czechy. Głównym celem projektu była identyfikacja potencjalnych klastrow w wybranych krajach Europy Wschodniej oraz stworzenie warunków ich rozwoju.

inicjatywy: projekt Podlaski Klaster Spożywczy – celem którego było m.in. zmapowanie skupisk podmiotów w tym sektorze na tle całego województwa, zbadanie stanu ich konkurencyjności i innowacyjności, analizy benchmarkingowe w zakresie technologii oraz promowanie idei klastra i wspieranie przepływu informacji i wiedzy między podmiotami z sektora; Klaster Spożywczy „Naturalnie z Podlasia!”, czy projekt *Podlaski Klaster Obróbki metali szansą regionu na innowacyjny rozwój*.

Pomimo wzmiankowanych powyżej wysiłków wydaje się, iż do chwili obecnej **idea klasteringu nie jest do końca poznana i dobrze zrozumiana w regionie. Może o tym świadczyć choćby stagnacja w zakresie powstawania i rozwoju inicjatyw klastrowych.**

**Idea klasteringu nie jest do końca poznana i dobrze zrozumiana w regionie.**

Wydaje się zatem, że istnieją specyficzne regionalne bariery rozwoju struktur klastrowych na Podlasiu. Pojawia się na przykład pytanie: czy niewielka liczba i niski poziom rozwoju inicjatyw klastrowych są konsekwencją braku wystarczającej wiedzy o korzyściach płynących dla firm z tego typu struktur. Być może nie w niedostatku informacji tkwi podstawowa bariera, lecz na przykład w braku wzajemnego zaufania, co nie pozwala na rzeczywistą partnerską współpracę regionalnych podmiotów.

**Brak wzajemnego zaufania nie pozwala na rzeczywistą partnerską współpracę regionalnych podmiotów.**

Odpowiedzi na pytanie o regionalne uwarunkowania – a w istocie o bariery – rozwoju struktur klastrowych warto poszukiwać w oparciu o pozytywne i negatywne doświadczenia podlaskich inicjatyw. W każdym analizowanym przypadku należy identyfikować krytyczne elementy, które odegrały kluczową rolę w sukcesach bądź porażkach podejmowanych przedsięwzięć. Warto brać pod uwagę zarówno czynniki wewnętrzne leżące po stronie integrujących się podmiotów, jak i czynniki zewnętrzne, od nich niezależne. Poprzez analizę czynników i barier rozwoju struktur klastrowych można w znacznym stopniu zrozumieć istniejące i względnie trwałe uwarunkowania rozwoju struktur klastrowych na Podlasiu.

W ramach procesu badawczego w trakcie wywiadów IDI liderom/koordynatorom inicjatyw klastrowych zadano pytanie, jakie ich zdaniem czynniki wewnętrzne i zewnętrzne ułatwiają bądź utrudniają rozwój struktury klastrowej.

Wśród pozytywnych czynników wewnętrznych, ułatwiających rozwój inicjatywy, respondenci wskazywali przede wszystkim optymizm i wiarę w powodzenie, zwłaszcza gdy dotyczy to liderów, którzy z pełnym zaangażowaniem pracują na rzecz rozwoju sieci kooperacyjnych pomiędzy poszczególnymi przedsiębiorstwami zainteresowanymi, w większym bądź mniejszym stopniu, współpracą w ramach struktury klastrowej. Jak podkreślił jeden z respondentów: „najważniejsze jest wyzwać wolę wspólnego działania, to jest najważniejszy czynnik”.

Jednak respondenci zdecydowanie więcej podawali wewnętrznych barier niż czynników ułatwiających rozwój. Wśród barier wskazano: różnicowanie wielkości firm w ramach inicjatywy i tym samym różnice interesu; brak środków własnych na rozwój działalności (np. biuro, pracownicy inicjatyw); brak przekonania do inwestowania środków własnych firm w rozwój inicjatyw i niepewność bezpośrednich korzyści z tego tytułu. Respondenci wskazywali ponadto, iż barierą jest sam stan świadomości przedsiębiorców. Niektórzy jeszcze się przyglądają co się będzie działo w inicjatywie klastrowej, nie są aktywnymi członkami, tylko obserwatorami, a co za tym idzie nie wiedzą jeszcze dokładnie, czy warto brać w tym przedsięwzięciu aktywny udział. Wszyscy uczestnicy inicjatywy winni chcieć działać (nic nie robi się samo) i wyjść poza zagadnienia zwykłej konkurencji w branży na rzecz osiągania wspólnego celu. Istotną barierą w oczach respondentów jest trudność w zorganizowaniu spotkania i sformułowaniu celów funkcjonowania klastra.

Podobnie jak w przypadku uwarunkowań wewnętrznych, tak i w przypadku zewnętrznych, w uzyskanych odpowiedziach występuje zdecydowana przewaga barier rozwojowych nad czynnikami pozytywnego oddziaływania na procesy rozwojowe struktur klastrowych. Wśród nich pojawiała się między innymi sugestia wobec władz samorządowych szczebla regionalnego, która sprowadza się do stwierdzenia, iż brak jest jakiegokolwiek zrozumienia i wsparcia finansowego na pierwszym etapie rozwoju inicjatywy ze strony podmiotów, które wsparcie rozwoju firm mają zapisać w swoich statutowych działaniach. Innym problemem jest, zdaniem respondentów, brak świadomości władz jak wielki potencjał mają klastry i w jaki sposób mogą wpłynąć na rozwój gospodarczy regionu. Do innych zewnętrznych barier rozwoju inicjatyw klastrowych zaliczono także utrudniony dostęp do funduszy unijnych, które – z definicji – powinny ułatwiać działanie podmiotom gospodarczym i wpływać pozytywnie na ich rozwój.

Zdaniem respondentów, jednoczesnym ułatwieniem i utrudnieniem działania w ramach inicjatyw klastrowych jest biurokratyczny proces sformalizowania takiej inicjatywy, gdzie powinna być zapisana do takiej inicjatywy przynajmniej jedna osoba spoza regionu. Zdaniem respondentów, powoduje to szereg ruchów pozornych, a z drugiej strony pozwala nawiązać współpracę z podmiotami spoza regionu. Jak

się wydaje, wymienienie takiej bariery wynika z zasad jednego z programów wspierających rozwój struktur klastrowych, nie jest natomiast oczywiście immanentnym problemem kształtowania klastrów w ogóle. Ciekawe jednak, że w świadomości przedsiębiorców zacierą się różnica pomiędzy samą ideą tworzenia powiązań klastrowych a określonymi programami wsparcia klasteringu.

Uważna analiza doświadczeń wszystkich podlaskich inicjatyw klastrowych pozwala zdefiniować główne stymulanty i destymulanty rozwoju struktur klastrowych na Podlasiu:

### **Destymulanta 1.: Brak zaufania – niska wartość kapitału społecznego**

Mieszkańców Podlasia cechuje niski poziom zaufania społecznego. Ta sama cecha występuje także u przedsiębiorców. Przedsiębiorcy, zainteresowani głównie osiągnięciem zysków, są z natury nastawieni rywalizacyjnie. Rywalizacja toczy się nie tylko o klientów, ale i o zasoby, a także w dużym stopniu o lokalny prestiż. Być może ten ostatni, źle postrzegany, sprawia, iż nawet wspólna ekspansja przestaje być atrakcyjna. Tradycja Podlasia nie pokazuje przykładów, gdzie razem zrobiono więcej niż w pojedynkę, nie ma doświadczenia w osiąganiu efektów synergicznych. Wzajemna nieufność, złe doświadczenia z przeszłości, podejrzliwość, jeszcze do dziś dominują w wielu branżach. Rodzinny charakter większości firm podlaskich utrwala z pokolenia na pokolenia etos walki z „sąsiadem”. Te wszystkie elementy deprecjonują potencjalne, długofalowe korzyści współpracy w ramach struktury klastrowej, która wymaga szeregu bezzwrotnych inwestycji w postaci czasu własnego, podzielenia się doświadczeniem, *know-how*, pokazania parku maszynowego.

### **Destymulanta 2.: Nieudolność wdrażania idei**

Nieudolność wdrażania idei klasteringu na poziomie krajowym dotknęła z pewnością nie tylko województwo podlaskie, ale i inne regiony. Odgórne, niedostosowane do polskich warunków, a w istocie nieprzemyślane działania, zachęcały do rozumienia klastrów jako formalnego porozumienia dokładnie określonej liczby firm z danej branży (ewentualnie z dołączeniem jakichś instytucji), które ma być zawarte w celu uzyskania środków finansowych [Dz. U. Nr 226, poz. 1651].

Nieudolność wdrażania idei w innych regionach nie była tak szkodliwa, gdyż tam proces klasteringu został już wcześniej zainicjowany oddolnie dzięki większemu wzajemnemu zaufaniu.

Zamiast więc promować ideę współpracy, uruchomiono „wyścig” po pieniądze, które zresztą okazały się nieporównanie mniejsze niż rozbudzone oczekiwania. Można powiedzieć, iż w regionie taki sposób promocji idei klasteringu tylko utrwalił nieufność pomiędzy firmami. W naszym regionie niejednokrotnie dochodziło do sytuacji, w których to przedsiębiorstwa zarzucały sobie nawzajem, że „ktoś” uprzedził czy nawet podkuł jakieś firmy do innego klastra i zabrał im pomysł.

**Zamiast promować prostą zasadę, że działając razem możemy być silniejsi i osiągnąć więcej – klastering zaczął się kojarzyć z kolejnym sposobem na „wyciągnięcie pieniędzy z Unii”.**

Zamiast promować prostą zasadę, że działając razem możemy być silniejsi i osiągnąć więcej – klastering zaczął się kojarzyć z kolejnym sposobem na „wyciągnięcie pieniędzy z Unii”. Nic dziwnego, że gdy okazało się, iż tych pieniędzy jest mało lub warunki ich pozyskania są wyraźnie niekorzystne dla firm – ideę klastrów wielu uznało za nieaktualną.

### **Destymulanta 3.: Niska świadomość korzyści współpracy pomiędzy przedsiębiorstwami w regionie**

Brak tradycji kooperacji przedsiębiorstw województwa podlaskiego, brak wzajemnego zaufania oraz brak chęci do przełamania istniejącego stanu wywołuje obiektywne bariery rozwoju struktur klastrowych.

### **Destymulanta 4.: Niska świadomość korzyści współpracy sfery przemysłu, nauki, samorządu i instytucji otoczenia biznesu**

W tradycji regionu nie ma zbyt wielu pozytywnych doświadczeń współpracy pomiędzy różnego typu podmiotami. Dewaluacja pojęcia klastra i idei klasteringu sprawia, iż w dalszym ciągu będzie zauważalny stan gospodarki, w którym to podmioty z modelowej struktury klastra czy inicjatywy klastrowej: tzw. potrójnej heliksy – przemysł, nauka, administracja/ samorząd [H. Etzkowitz, L. Leydesdorff] – tkwią na swoich okopanych pozycjach i realizują wyłącznie swoją funkcję celu.

Idea klasteringu zakłada ścisłą współpracę wszystkich elementów struktury klastrowej wokół zbieżnego obszaru, który zawiera w sobie wspólnotę celów wspomnianych podmiotów. Wydaje się, że dewaluacja idei klasteringu w województwie podlaskim odłożyła na bliżej nieokreśloną przyszłość możliwość zbliżenia do siebie przedsiębiorstw, sfery nauki i samorządu.

Wydaje się, że dewaluacja idei klasteringu w województwie podlaskim odłożyła na bliżej nieokreśloną przyszłość możliwość zbliżenia do siebie przedsiębiorstw, sfery nauki i samorządu.

### **Stymulanta/destymulanta 5.: Potencjał przedsiębiorstw**

Potencjał rozwojowy przedsiębiorstw województwa podlaskiego w poszczególnych branżach jest na zróżnicowanym poziomie. W wielu przypadkach jest on dość znaczny, a w niektórych przypadkach bardzo wysoki, np. w branży maszynowej, czy też produkcji sprzętu medycznego. W tych sytuacjach możemy mówić również z jednej strony o dużej świadomości co do potencjalnych korzyści z tytułu współpracy z innymi podmiotami z branży, czy to w ramach struktury klastrowej, czy też poza nią. Z drugiej zaś strony ich bieżąca, bardzo dobra sytuacja na rynku w swojej branży, brak zagrożenia i większych trudności koniunkturalnych powodują niski stopień zainteresowania faktyczną współpracą wewnątrzbranżową, czy też wykraczającą poza nią. Obiektywny potencjał podmiotów zdolnych do współpracy istnieje, jednakże znaczna część przedsiębiorstw posiada nadal niską świadomość w zakresie kooperacyjnych powiązań pomiędzy firmami i ich długofalowymi korzyściami.

### **Destymulanta 6.: Sfera nauki**

Statutowym zajęciem uczelni jest kształcenie młodzieży i prowadzenie badań. W przeświadczeniu wielu naukowców, uczelnie mają więc na celu rozwój kadr, a nie wpieranie przemysłu. Natomiast w przypadku potrzeb podlaskiej gospodarki, jak i poszczególnych inicjatyw klastrowych funkcjonujących na Podlasiu potrzebny jest transfer technologii do przemysłu. Na terenie województwa podlaskiego brak jest typowych jednostek badawczo-rozwojowych, które by oferowały usługi z zakresu technologii na potrzeby poszczególnych podmiotów gospodarczych. Z uczelni technicznych, które potencjalnie mogłyby świadczyć taki zakres usług na rzecz przemysłu, funkcjonuje jedynie Politechnika Białostocka, która stanowi zaplecze przede wszystkim dla rozwijającej się branży informatycznej. Podobne usługi może świadczyć Uniwersytet Medyczny w Białymstoku oraz Wyższa Szkoła Kosmetycznej i Ochrony Zdrowia na potrzeby sektora medycznego, a Państwowa Wyższa Szkoła Informatyki i Przedsiębiorczości w Łomży dla branży spożywczej, w zakresie technologii żywności.

Poza tym potrzebny jest dla regionu ośrodek naukowy, który byłby atrakcyjny dla kadry naukowej z całej Unii Europejskiej i świadczyłby usługi technologiczne na rzecz przemysłu. Taką okazją może stać się powstający w Białymstoku Park Naukowo-Technologiczny. Jednakże osiągnięcie takiego celu będzie wymagało jeszcze wiele pracy.



### Destymulanta 7.: Edukacja

Przez edukację w kontekście klastrów należy rozpatrywać kształcenie zawodowe na szczeblu szkół zawodowych i techników profilowanych. Likwidacja znacznej liczby tego typu szkół oraz zapóźnienia infrastrukturalne, np. przestarzała aparatura warsztatów poszczególnych szkół zawodowych, powodują znaczne bariery rozwoju i pozyskiwania nowych kadr na rzecz przedsiębiorstw. Brak jest faktycznych możliwości kształcenia zawodowego zgodnie z potrzebami przedsiębiorstw. Ponadto w województwie podlaskim nie wykształciła się jeszcze w pełni idea ścisłej współpracy jednostek edukacyjnych tego szczebla z konkretnymi przedsiębiorstwami. Ten rodzaj współpracy w województwie podlaskim dopiero zaczyna być testowany.

### Destymulanta 8.: Samorządy

Cechą wspólną różnych szczebli samorządowych województwa podlaskiego jest niska świadomość władz samorządowych idei klasteringu i ogólnych problemów współpracy z przedsiębiorstwami. Ta niska świadomość wynika w wielu przypadkach z niezrozumienia w pełni potrzeb przedsiębiorstw, jak też błędów w interpretacji procesów gospodarczych. Do tego należy dodać krótkookresowy charakter polityki gospodarczej szczebla regionalnego. Podkreślić trzeba, iż bez wsparcia samorządu przedsiębiorcy nie będą współpracować, tym bardziej że brak jest z ich strony zaangażowania. Wysokie wymagania, które stoją przed samorządami, wynikają właśnie z barier świadomościowych po stronie firm. W warunkach województwa podlaskiego potrzebni są więc obdarzeni autorytetem liderzy lokalni, zachęcający do współpracy. Tymi liderami powinny być samorządy.

**W warunkach województwa podlaskiego potrzebni są więc obdarzeni autorytetem liderzy zachęcający do współpracy. Tymi liderami powinny być samorządy.**

### Stymulanta/destymulanta 9.: Otoczenie biznesu

Potencjał instytucji otoczenia biznesu w województwie podlaskim jest bez wątpienia coraz większy. Można wskazywać szereg instytucji, które na Podlasiu działają właściwie od początku transformacji ustrojowej oraz posiadają ogromne doświadczenie i wykwalifikowany kapitał ludzki. W tym kontekście można mówić, iż jednostki okołobiznesowe świadczące na rzecz firm usługi stanowią mogą stymulantę rozwoju inicjatyw. Jednak z drugiej strony należy wskazać, iż jednostki te posiadając własne zadania i ograniczone zasoby, nie są w stanie wystarczająco zaangażować się



we wspieranie czy koordynację inicjatyw klastrowych. Podobnie jak region, instytucje uczą się idei klasteringu, i podobnie jak region, uległy swego czasu i ulegają do chwili obecnej błędnemu pojmowaniu klastrów oraz inicjatyw klastrowych, czasami pogłębiając dewaluację idei klasteringu.

Widoczny jest na dotychczasowym poziomie brak wyspecjalizowanej instytucji z zakresu klasteringu, która by się koncentrowała na oferowaniu tego typu usług na rzecz inicjatyw klastrowych.

### **Destymulanta 10.: Liderzy lub ich siła oddziaływania**

W województwie podlaskim zauważalny jest brak bardzo silnych liderów branżowych, rozumianych jako firma lub osoba, którzy oddziaływaliby na klastry jako siły napędowe. Nie umniejszając roli poszczególnych osób i firm napędzających rozwój określonych branż, w tym również inicjatyw klastrowych, większość przypadków wskazuje, iż ich wola i determinacja nie są lub też okazują się niewystarczające do pokonania obiektywnych trudności rozwojowych branży, czy też inicjatywy klastrowej.

Przeprowadzona analiza pokazuje, iż idea klasteringu i proces rozwoju struktur klastrowych natrafiły w województwie podlaskim na szereg barier rozwojowych, które w znacznej mierze ograniczały procesy rozwojowe. Należy podkreślić, iż generalnie częste pozytywne oddziaływanie stymulatorów nie rekompensowało przeważającej siły oddziaływania regionalnych czynników ograniczających rozwój struktur klastrowych (destymulant).

## VI. Pytanie badawcze

### 4. Czy struktury klastrowe w województwie podlaskim mogą stanowić skuteczny instrument rozwoju?

Doświadczenia światowe w zakresie powstawania i rozwoju klastrów wskazują, iż ta koncepcja ekonomiczna może stanowić istotny element polityki rozwoju regionalnego.

W kontekście idei klasteringu możemy mówić o polityce rozwoju regionalnego opartej o klastry, która to polityka jest definiowana jako zespół działań i instrumentów wykorzystywanych przez władze różnych szczebli dla podnoszenia poziomu konkurencyjności gospodarki, poprzez stymulowanie rozwoju istniejących bądź tworzenie nowych systemów klastrowych przede wszystkim na szczeblu regionalnym [T. Brodzicki, S. Szultka, P. Tamowicz]. Za nadrzędny cel polityki opartej o klastry uznaje się podnoszenie poziomu konkurencyjności systemu gospodarczego.

Polityka rozwoju regionalnego oparta o klastry jest definiowana jako zespół działań i instrumentów wykorzystywanych przez władze różnych szczebli dla podnoszenia poziomu konkurencyjności gospodarki, poprzez stymulowanie rozwoju istniejących bądź tworzenie nowych systemów klastrowych przede wszystkim na szczeblu regionalnym. Za nadrzędny cel polityki opartej o klastry uznaje się podnoszenie poziomu konkurencyjności systemu gospodarczego.

Strategiczną przesłanką przemawiającą za wdrożeniem polityki opartej o klastry jest fakt, że korzyści z efektywnie funkcjonującego klastra nie ograniczają się wyłącznie do jego uczestników. Klaster generuje szereg pozytywnych efektów zewnętrznych przenikających do otoczenia – regionu, w którym jest osadzony, podnosząc poziom jego konkurencyjności [T. Brodzicki, S. Szultka, P. Tamowicz]. Efektywna i konsekwentnie wdrażana polityka oparta o klastry może prowadzić do przekształcenia się klastrów w regionalne systemy innowacji, charakteryzujące się efektywną absorpcją i tworzeniem innowacji procesowych, produktowych i organizacyjnych [Regional

*Clusters in Europe...*]. W związku z powyższym klastry poprzez odpowiednią politykę mogą stanowić obiektywny instrument rozwoju regionalnego.

Kwestią bezdyskusyjną jest, iż polityka rozwoju regionalnego leży w gestii zarówno władz publicznych, władz samorządowych szczebla regionalnego oraz szczebla gminnego. Jednak biorąc pod uwagę wyznaczanie kierunków i priorytetów rozwojowych oraz dobór instrumentów niezbędnych do realizacji postawionych dla regionu celów uznać należy, że jest to główny obszar działań władz samorządowych szczebla regionalnego. Z pewnością klastry, czy inicjatywa klastrowa mogą stanowić instrument rozwoju regionu. Mogą, ale najpierw muszą być zauważone, docenione jako wartość dla regionu.

## **Wyniki badań w ramach projektu Podlaski Klaster Spożywczy – korzyści z rozwoju klastrow na przykładzie przetwórstwa rolno-spożywczego w województwie podlaskim**

Analiza korzyści z rozwoju klastra była jednym z obszarów badań empirycznych pt. *Badania rozwoju struktur klastrowych przemysłu przetwórstwa rolno-spożywczego w województwie podlaskim*<sup>9</sup>. Próbę badawczą określono na 100 przedsiębiorstw. Firmy miały spełniać następujące kryteria: zaklasyfikowane do działu PKD 15: Produkcja artykułów spożywczych i napojów; zlokalizowane na terenie województwa podlaskiego [Na podstawie: B. Pławgo, M. Klimczuk, 2009a, s. 377-378].

Respondenci byli proszeni o ocenę każdej z potencjalnych korzyści w skali od 1 do 5, czy dana korzyść w odniesieniu do przedsiębiorstw branży wystąpi i jaki będzie miała potencjalny wpływ na nie. W tym ocena 1 oznaczała, że dana potencjalna korzyść nie zaistnieje, zaś 5, że dane potencjalne korzyści będą miały bardzo duży wpływ na rozwój branży.

Spośród 7 wydzielonych grup korzyści najwyżej zostały ocenione korzyści z zakresu edukacji i szkoleń – średnia ocena wyniosła w tym przypadku 3,60. Na miejscach kolejnych znalazły się: korzyści z zakresu współdziałania z instytucjami (ocena: 3,49), w zakresie polityki władz (ocena: 3,44). Najmniej punktów uzyskały korzyści z zakresu innowacji i technologii oraz współdziałania gospodarczego. W tabeli 8. przedstawiono po 2 korzyści najwyżej i najniżej ocenione w każdej z głównych grup korzyści.

<sup>9</sup> Badanie prowadzone pod kierunkiem B. Pławgo w ramach Projektu *Podlaski Klaster Spożywczy* realizowanego przez Państwową Wyższą Szkołę Informatyki i Przedsiębiorczości w Łomży, współfinansowanego przez Unię Europejską z Europejskiego Funduszu Społecznego oraz Budżetu Państwa w ramach Zintegrowanego Programu Operacyjnego Rozwoju Regionalnego.

**Tabela 8.**

Najwyżej i najniżej ocenione korzyści z rozwoju klastra przetwórstwa podlaskiego w opinii przedstawicieli przedsiębiorstw

Korzyści	
Najwyżej ocenione	Najniżej ocenione
<b>Współdziałanie gospodarcze</b>	
Możliwości obniżenia kosztów produkcji (ocena: 3,61)	Redukcja konkurencji w klastrze (ocena: 2,79)
Wzmocnienie pozycji wobec dostawców i obniżenia przez to kosztów dostaw (ocena: 3,61)	Możliwość stworzenia <i>joint venture</i> z innymi regionalnymi przedsiębiorstwami (ocena: 2,51)
<b>Innowacje i technologie</b>	
Łatwiejsze wprowadzanie nowych rozwiązań technicznych (ocena: 3,28)	Ustanowienie wspólnych standardów technicznych (ocena: 2,75)
Analizy trendów w zakresie rozwoju technologii (ocena: 3,19)	Łączenie środków finansowych na inwestycje (ocena: 2,60)
<b>Ekspansja klastra</b>	
Kreowanie marki regionu (ocena: 4,00)	Powstawanie spółek w ramach firm klastra (ocena: 2,73)
Prezentacja firm klastra na wystawach i targach (ocena: 3,81)	Napływ zagranicznych inwestycji bezpośrednich do regionu (ocena: 2,68)
<b>Badania i tworzenie sieci</b>	
Poprawa świadomości firm w zakresie udziału w klastrze (ocena: 3,62)	Przedstawianie raportów na temat klastra (ocena: 3,30)
Rozwijanie sieci między firmami (ocena: 3,42)	Rozwijanie sieci międzyludzkich (ocena: 3,17)
<b>Polityka władz</b>	
Lepsza współpraca z władzami lokalnymi (ocena: 3,60)	Lobbing na rzecz dotacji publicznych (ocena: 3,31)
Lobbing na rzecz pozyskania funduszy UE (ocena: 3,57)	Poprawa regulacji prawnych (ocena: 3,25)
<b>Współdziałanie z instytucjami</b>	
Dostęp do informacji o rozwoju rynku (ocena: 3,74)	Dostęp do ośrodków badawczych (ocena: 3,40)
Lepsza współpraca z konsultantami, ekspertami (ocena: 3,51)	Dostęp do usług oferowanych przez centra technologii (ocena: 3,38)
<b>Edukacja i szkolenia</b>	
Dostęp do wysoko wykwalifikowanego personelu (ocena: 3,62)	Dostosowanie systemu edukacji do potrzeb firm klastra (ocena: 3,59)
Dostęp do szkoleń z zakresu zarządzania (ocena: 3,60)	Dostęp do specjalistycznych szkoleń z zakresu technologii (ocena: 3,58)

Źródło: [B. Plawgo, M. Klimczuk, 2009a, s. 379].

Badania empiryczne przedsiębiorstw sektora przetwórstwa rolno-spożywczego w województwie podlaskim pokazują, że przedsiębiorstwa dostrzegają potencjalne korzyści z rozwoju klastra. Do najważniejszych można zaliczyć kreowanie marki regionu i prezentację firmy na wystawach (targach) oraz dostęp do informacji o rozwoju rynku. Jak jednak wynika z badań, przedsiębiorstwa nie dostrzegają korzyści związanych z innowacjami, ale raczej te dotyczące marketingu i ekspansji rynkowej. W dążności do ich uzyskania można upatrywać jednak ważnych przesłanek rozwoju struktur klastrowych nie tylko w województwie podlaskim, ale i w Polsce.

## Wyniki badań przedstawicieli inicjatyw klastrowych – postrzeganie korzyści z uczestnictwa w inicjatywie klastrowej

W opinii niektórych respondentów, w przypadku województwa podlaskiego naj-słuszniejszą drogą rozwoju klastrów jest wsparcie „na start” ze strony władz regionalnych. Raczej nie ma szans na to, by w regionie pojawił się duży kapitał lub wysoce zaawansowane technologie, które traktuje się jako ważny element rozwoju regionalnego.

W ramach badania metodą CATI oraz IDI, podmiotów współpracujących ze sobą w poszczególnych inicjatywach klastrowych, poproszono respondentów o krótkie ustosunkowanie się do pytania, czy struktury klastrowe w województwie podlaskim mogą stanowić skuteczny instrument rozwoju. Zdecydowana większość respondentów (ponad 77%) na postawione pytanie odpowiedziała „Tak”. Dwóch respondentów wyraziło duże prawdopodobieństwo pozytywnego oddziaływania struktur klastrowych na rozwój regionalny województwa podlaskiego (tabela 9.).

**Tabela 9.**

Czy struktury klastrowe w województwie podlaskim mogą stanowić skuteczny instrument rozwoju? – opinia respondentów

Odpowiedź	Liczba wskazań	Odsetek wskazań (%)
Tak	27	77,15
Raczej tak	2	5,71
Raczej nie	2	5,71
Nie	0	0,00
Trudno powiedzieć	4	11,43
Suma	35	100,00

Źródło: opracowanie własne.

Kolejnych dwóch przedsiębiorców stwierdziło brak możliwości oddziaływania struktur klastrowych na rozwój regionu. W czterech przypadkach respondenci nie mieli ugruntowanej opinii. Żadna z osób nie zgłosiła zdecydowanego sprzeciwu wobec traktowania klastrów w kategoriach instrumentu rozwoju regionalnego.

Wskazania przedsiębiorców zaangażowanych w proces rozwoju inicjatyw pokazują ich duży optymizm, jeśli chodzi o możliwość generowania przez struktury klastrowe efektów rozwojowych dla województwa podlaskiego.

Jednak aby w pełni odpowiedzieć na pytanie, czy struktury klastrowe mogą stymulować regionalne procesy rozwojowe, należy zastanowić się, jakie faktyczne korzyści są lub jakich korzyści oczekują podmioty z inicjatyw już funkcjonujących – dla siebie, jak i dla regionu.

W tym kontekście zadano pytanie respondentom, jakie korzyści płyną dla nich z tytułu funkcjonowania w ramach inicjatywy oraz jakie widzą korzyści dla regionu.

Wśród korzyści, jakie czerpią podlaskie podmioty z tytułu funkcjonowania w poszczególnych inicjtywach, były wymieniane następujące:

- współpraca przedsiębiorców;
- wymiana doświadczeń, wymiana informacji, doradztwo;
- wspólne uczestnictwo w szkoleniach;
- spotkania budujące relacje, pomysły, wsparcie;
- mniejsze koszty zakupu towarów, dodatków;
- większa rozpoznawalność marek;
- możliwość korzystania z projektów unijnych;
- stworzenie nowej jakości, mającej wpływ na rozwój regionu;
- kontakty – możliwości;
- współpraca przedsiębiorstw z instytucjami otoczenia biznesu: szkoły wyższe, instytucje wsparcia;
- reprezentowanie stanowiska przedstawicieli firm w trakcie debat na temat rozwoju regionu, tj. Obserwatorium Rynku Pracy;
- łatwiejsze przetrwanie w trudnych czasach;
- pozwala prowadzić wspólną politykę zakupową i sprzedażową, co zapobiega sprzedawaniu poniżej kosztów i obniża koszty zakupu surowców;
- obniżamy koszty funkcjonowania, przez co zwiększa się produkcja i zyski, a dzięki temu powstają nowe miejsca pracy;
- większa siła przebicia, działając w klastrze można silniej wpływać na decyzje Urzędu Marszałkowskiego;
- obniżenie kosztów produkcji;
- promocja;
- informatyzacja uczestników klastra;
- negocjowanie niższych cen u dostawców;
- tworzenie grup zakupowych, np. usług telekomunikacyjnych.

Niezwykle ważny argument z punktu widzenia zasadności działania w ramach struktury klastrowej i jej rozwoju został podany przez lidera jednej z inicjatyw, który stwierdził, iż dzięki inicjatywie klastrowej przedsiębiorcy nabierają zaufania do siebie nawzajem. A to jest bardzo ważne – tworzą się nieformalne więzi wśród członków, które stanowią pewien potencjał rozwojowy, bowiem warunkiem koniecznym dla powodzenia kooperacji jest właśnie wzajemne zaufanie.

Duże znaczenie mają wspólne przygotowania do targów i wystaw – gdyż nawet zaprezentowanie się np. w Poznaniu wymaga sporych nakładów, które są często poza zasięgiem jednej firmy. Poza tym konkutowanie między sobą często przynosi straty, dlatego respondenci wskazali, że: *pomagamy sobie tak po prostu, np. przesyłamy do siebie klientów, gdy brakuje mocy przerobowych lub w naszej firmie brakuje odpowiedniej technologii, a wiemy, że inna ma – i takie właśnie sieci pomagania sobie trzeba tworzyć.*

Zaletą środowiska inicjatywy klastrowej jest płaszczyzna spotkań, wymiana myśli między ośrodkami nauki i przemysłu, możliwość zbliżenia do siebie celów.

#### Klaster – faktyczne korzyści dla regionu

Wśród korzyści płynących dla regionu z tytułu funkcjonowania inicjatywy klastrowej respondenci wskazywali następujące elementy:

- może nastąpić rozwój produkcji na rzecz danej branży;
- wzrasta i konkurencyjność, i jakość się „podciąga”;
- wybieramy już dostawców;
- region przestaje kojarzyć się jedynie z „Polską klasy B”, a staje się rozpoznawalny jako miejsce wyspecjalizowane w wielu dziedzinach i mające duży potencjał rozwojowy;
- rozwinię się zatrudnienie, a działające już firmy zachęcą kolejnych przedsiębiorców do inwestycji;
- wzrasta rozpoznawalność „gospodarcza” regionu;
- mogą wpływać na budowanie strategii rozwoju, dzięki zorganizowaniu w większym stopniu można wpływać na decyzje decydentów;
- klaster jako reprezentacja branży skuteczniej przekazuje informacje władzy, ale jednocześnie firmy klastra są lepiej poinformowane o tym, jakie decyzje są podejmowane na najwyższym szczeblu;
- integracja producentów;
- promocja regionu;
- wzrost zatrudnienia;
- przełamanie bariery „Polski B”;
- kształtowanie wizerunku regionu;
- promocja w Polsce i na świecie;
- rozwój innowacyjności;
- szkolenie nowych kadr.



Jeden z respondentów wskazał, iż rozpatruje on klastry i inicjatywy klastrowe jedynie jako jedną z wielu form współpracy. Jego zdaniem, instrumentem rozwoju regionu jest czy też winna być współpraca, a nie klaster.

Kilku respondentów świadomych barier mentalnościowych, na jakie natrafia na Podlasiu idea klasteringu, stwierdziło, iż rozwinięta struktura klastrowa, jako obiektywny obszar współpracy przedsiębiorstw, może stanowić instrument rozwoju. Przy czym podkreślali oni, iż właśnie pod warunkiem pokonania w naszym regionie bariery mentalnościowej.

Ponadto zapytano wszystkich respondentów, czy struktury klastrowe w województwie podlaskim mogą generować nowe miejsca pracy.

Zdaniem niektórych tak, m.in. poprzez wzrost rozpoznawalności regionu jako zagłębia w danej dziedzinie gospodarki, co będzie tworzyło zainteresowanie branżą, a w efekcie wygeneruje zwiększoną grupę odbiorców produktu, a to wpłynie na zatrudnianie nowych osób.

Generalnie inicjatywy klastrowe pośrednio przyczyniają się do tworzenia nowych miejsc pracy w regionie i poprzez wymianę doświadczeń dają impuls do tworzenia nowych miejsc pracy.

W opinii autorów, opracowania, tworzenie nowych miejsc pracy przez struktury klastrowe może być rozpatrywane dwutorowo. Jeżeli podmioty struktur klastrowych będą inwestowały w nowoczesne technologie, oznaczać to może nie tylko brak nowych miejsc pracy, ale wręcz zatrudnienie w podmiotach struktury klastrowej będzie spadało.

Natomiast równolegle rozwój inicjatyw może powodować efekty odpryskowe, tzn. powstawać mogły małe firmy, które będą współpracowały z większymi firmami. Mogą one świadczyć na ich rzecz różnego typu usługi. Wówczas tworzone będą nowe miejsca pracy.

Wypowiedzi respondentów pokazują wyraźny optymizm podlaskich przedsiębiorców, co do struktur klastrowych jako instrumentu rozwoju regionalnego.

Jednak wydaje się, że obecny stan rozwoju inicjatyw, ich liczba, struktura i liczba podmiotów zaangażowanych raczej nie pokrywają się z optymizmem przedsiębiorstw. Z pewnością przytaczane korzyści dla poszczególnych firm nie podlegają dyskusji. Jednak są to efekty ujawniające się w małej indywidualnej skali, raczej nie wywołujące jeszcze znaczących efektów mnożnikowych dla branż i całego regionu. Charakter prowadzonych wspólnych działań skupia się przede wszystkim na realizacji projektów i to raczej projektów miękkich – głównie szkoleniowych. Pożądanym etapem rozwoju inicjatyw z punktu widzenia regionu winna być realizacja projektów inwestycyjnych, które będą wywoływać wzrost skali produkcji przedsiębiorstw, wzrost zatrudnienia, poprawę jakości i wzrost konkurencyjności podlaskich marek lub marki całej inicjatywy, co zaowocuje ekspansją ponadregionalną i zagraniczną.



Wówczas będzie można mówić o faktycznej roli podlaskich struktur klastrowych jako skutecznego instrumentu rozwoju regionu, a więc o jego sile napędowej, czy też – wewnętrznym potencjale rozwoju.

Pożądanym etapem rozwoju inicjatyw z punktu widzenia regionu winna być realizacja projektów inwestycyjnych, które będą wywoływać wzrost skali produkcji przedsiębiorstw, wzrost zatrudnienia, poprawę jakości i wzrost konkurencyjności podlaskich marek lub marki całej inicjatywy, co zaowocuje ekspansją ponadregionalną i zagraniczną.

Idea klasteringu sprawdzona w praktyce w wielu innych regionach mówi, iż firmy funkcjonujące w ramach struktur klastrowych mogą odnosić wymierne korzyści. Podobnie jak to się ma z korzyściami dla regionu z tytułu funkcjonowania klastrów. Jednak ta świadomość została wypaczona nieumiejętnym wdrażaniem koncepcji – zwłaszcza w województwie podlaskim, które i tak w zakresie rozwoju tego typu struktur było, jest i raczej pozostanie jeszcze przez długi czas w tyle w stosunku do innych województw kraju. „Coś”, co mogło wspierać rozwój regionu – zostało podważone.

## VII. Pytanie badawcze

### 5. Jakie działania winny być podejmowane, by struktury klastrowe mogły się rozwijać na Podlasiu?

Bez wątplenia każde działanie, zjawisko czy proces, które może przyczyniać się do rozwoju regionalnego winno spotykać się z przychylnością otoczenia, czy też z korzystnymi warunkami ku temu. Nie inaczej jest w przypadku rozwoju idei klasteringu oraz rozwoju inicjatyw klastrowych na Podlasiu. Abstrahując od bieżącego stanu rozwoju struktur klastrowych w regionie, z racji obiektywnych korzyści płynących z tego typu struktur dla regionu, należy stwierdzić, iż trzeba dołożyć wszelkich starań, by ich rozwój następował lub też próbować zrównoważyć bariery, na jakie on napotyka. Tym bardziej, że idea klasteringu napotkała w województwie podlaskim szereg trudności na etapie jej wdrażania i rozwoju struktur klastrowych.

## Wyniki badań metodą delficką – działania wspierające rozwój klastrów w opinii ekspertów

Inny obszar badawczy objęty metodą delficką, który został przedstawiony w raporcie Ministerstwa Rozwoju Regionalnego, stanowiła polityka rozwoju klastrów i działania, które mogą wpływać pozytywnie na powstawanie klastrów w województwie.

**Tabela 10.**

Działania wspierające

Działania wspierające	Średnia ocena
Dostosowanie systemu edukacji do potrzeb klastra	2,50
Kształtowanie infrastruktury technicznej na rzecz klastra	3,05
Stosowanie preferencji podatkowych i innych finansowych na rzecz klastra	3,77
Tworzenie preferencji w dostępie do środków finansowych	3,86

Tworzenie centrów technologii, inkubatorów na potrzeby klastra	4,50
Identyfikacja podmiotów, formalizacja kanałów komunikacji, np. strony WWW, biuletyny; kooperacja	6,68
Działania na rzecz promocji klastra ze środków publicznych	6,73
Stworzenie centrum clusteringu	7,27
Tworzenie komórek organizacyjnych ds. klastrów w urzędach administracji samorządowej	8,00
Raporty, analizy etc. dotyczące klastra	8,68

Źródło: [Analiza wyników badania...].

Za kluczowe działania wspierające uznano preferencje finansowe. Za istotne uznano także dostosowanie kształcenia do potrzeb klastra, z uwagi na silne związki nauki z przemysłem oraz infrastrukturę tworzoną na potrzeby klastra, preferencje podatkowe, następnie tworzenie centrów transferu technologii, identyfikację podmiotów, formalizację kanałów komunikacji, siódme miejsce zajęły zaś działania promocyjne. Ósme miejsce przyznano stworzeniu centrum clusteringu. Za najmniej znaczące działania uznano tworzenie komórek organizacyjnych, np. w Urzędach Marszałkowskich oraz raporty i analizy dotyczące klastrów.

## Wyniki badań przedstawicieli inicjatyw klastrowych – instrumenty wsparcia inicjatyw klastrowych według uczestników podlaskich inicjatyw klastrowych

W ramach procesu badawczego zadano pytanie poszczególnym respondentom: *Jakie działania winny być podejmowane, by struktury klastrowe mogły się rozwijać na Podlasiu?*

Tak postawione pytanie zostało poddane weryfikacji w drodze zogniskowanego wywiadu grupowego przez grono osób zajmujących się na co dzień wsparciem biznesu – wywodzących się z instytucji wsparcia oraz związanych ze światem nauki. Respondenci mieli za zadanie uszeregować wskazane instrumenty od, ich zdaniem, najważniejszego (miejsce I.) do najmniej istotnego w danej grupie instrumentów (miejsce 10.) z punktu widzenia rozwoju inicjatyw klastrowych na Podlasiu.

Największą rangę pozytywnego oddziaływania w warunkach województwa podlaskiego w zakresie wsparcia rozwoju struktur klastrowych przypisano tworzeniu centrów technologii, parków naukowo-technologicznych, inkubatorów na potrzeby klastrów. Średnia wartość oceny tego instrumentu wyniosła 3,78 (tabela 11.) Za porównywalnie istotne instrumenty pozytywnego oddziaływania na procesy rozwojowe inicjatyw klastrowych na Podlasiu uznano wsparcie instytucjonalne i promocyjne ekspansji eksportowej klastrów oraz tworzenie preferencji w dostępie do zewnętrznych środków finansowych. Te instrumenty odpowiednio zakwalifikowane zostały na podstawie średniej wartości oceny 4,44 oraz 4,83 - na 2. i 3. miejscu. Co ciekawe, dopiero na siódmym miejscu w kolejności, biorąc pod uwagę średnią ocenę, zakwalifikowano specjalistyczne kształcenie na rzecz klastrów. Wydaje się, iż rozwój zasobów ludzkich jest niezwykle istotnym czynnikiem podnoszenia konkurencyjności poszczególnych gospodarek i przedsiębiorstw. Biorąc pod uwagę rosnącą specjalizację produkcji i dynamiczne przemiany technologiczne – procesy te będą wymuszały na firmach podnoszenie kwalifikacji swoich pracowników. W tym miejscu niewątpliwym wsparciem dla firm w ramach inicjatyw będzie zapewnienie w regionie możliwości podnoszenia kwalifikacji ich pracowników. Bez wątpienia ten instrument winien być realizowany w parze z instrumentem ocenionym najwyżej, czyli z tworzeniem centrów technologii na rzecz klastrów.

**Tabela 11.**

Istotność instrumentów wsparcia rozwoju inicjatyw klastrowych województwa podlaskiego w ocenie respondentów – instytucje wsparcia, nauka

Lp.	Instrument	Średnia ocena
1	Tworzenie centrów technologii, parków naukowo-technologicznych, inkubatorów na potrzeby klastrów	3,78
2	Wsparcie instytucjonalne i promocyjne ekspansji eksportowej klastrów	4,44
3	Tworzenie preferencji w dostępie do zewnętrznych środków finansowych	4,83
4	Tworzenie regionalnych centrów wsparcia klastrów świadczących wyspecjalizowane usługi na rzecz struktur klastrowych	5,17
5	Zachęcanie o budowy sieci współpracy określonych branż	5,36
6	Promocja idei współpracy między przedsiębiorstwami, samorządami, instytucjami otoczenia biznesu i sferą nauki	5,38

7	Kształcenie specjalistyczne na rzecz klastrów	5,85
8	Stosowanie preferencji podatkowych i innych finansowych na rzecz klastrów	6,35
9	Wizyty studyjne w innych klastrach	6,52
10	Promocja przez władze publiczne struktur klastrowych i branż, w których działają struktury klastrowe	6,76

Źródło: opracowanie własne.

Najniższą rangę otrzymał instrument, za pomocą którego władze publiczne będą promowały struktury klastrowe i branże, w których działają inicjatywy klastrowe. Średnia ocena dla tego instrumentu wyniosła 6,76.

Respondenci, oprócz zaproponowanych do oceny instrumentów, mieli możliwość wskazania innych jeszcze działań, które w ich opinii mogą wpływać na rozwój inicjatyw klastrowych. Dodatkowo badana grupa wskazywała na potrzebę poszukiwania wspólnych problemów dla danej grupy przedsiębiorstw wraz ze wskazaniem sposobów rozwiązania tych problemów. Wówczas przedsiębiorcy zauważyliby potrzebę i/lub konieczność współpracy, która mogłaby przybrać formę kooperacji w zgodzie z ideą klasteringu. Przedsiębiorcy, by współpracować, muszą widzieć wspólnotę interesów.

Innym proponowanym rozwiązaniem było wprowadzenie, w warunkach gospodarki podlaskiej, brokera zamówień grupowych, który by w imieniu poszczególnych podmiotów dokonywał zleceń i transakcji, m.in. zakupowych na rzecz podmiotów.

Podobne pytanie postawiono członkom struktur klastrowych i koordynatorom klastrów. Przy czym liczba podanych instrumentów w równoległym procesie badawczym metodą CATI i IDI była ograniczona do 5 instrumentów.

Respondenci mieli za zadanie uszeregować wskazane instrumenty od najważniejszego (1) do najmniej ważnego (5) ich zdaniem w danej grupie, z punktu widzenia rozwoju inicjatyw klastrowych w województwie podlaskim. Wyniki odpowiedzi respondentów zawiera tabela 12.

**Tabela 12.**

Istotność instrumentów wsparcia rozwoju inicjatyw klastrowych województwa podlaskiego w ocenie respondentów – przedsiębiorstwa

Lp.	Instrument	Średnia ocena
1.	Stosowanie preferencji podatkowych i innych finansowych na rzecz klastra	1,69
2.	Tworzenie centrów technologii, paków naukowo-technologicznych, inkubatorów na potrzeby klastra	1,91
3.	Promocja branży poprzez promocję struktury klastrowej	1,91
4.	Kształcenie specjalistyczne na rzecz klastra	1,97
5.	Promocja budowy sieci współpracy firm branży klastra	2,00

Źródło: opracowanie własne.

Poddani badaniom respondenci mogli ponadto wskazać inne – nie ujęte w tabeli – instrumenty pozytywnego oddziaływania na rozwój inicjatyw klastrowych, które w ich opinii są istotne.

W opinii respondentów, jedną z istotnych kwestii jest tzw. „przychylność urzędnicza i podtrzymywanie deklaracji”. Przede wszystkim powinno się to objawiać obiektywizmem oraz faktycznym rozeznaniem rynku gospodarczego województwa podlaskiego. Ponadto padła sugestia o potrzebie lepszego kontaktu urzędników z petentami nie tylko w sprawach klastrowych, ale również jeśli chodzi o odpowiedzialność urzędnika za podejmowane decyzje czy udzielane informacje. Ważna jest również mniejsza rotacja pracowników w urzędach na danym stanowisku, gdyż zdarza się, że jedną sprawą w ciągu roku zajmuje się już trzecia osoba i wiele innych.

Inne głosy z kolei wskazywały, iż istnieje potrzeba stworzenia na Podlasiu zaplecza do funkcjonowania klastrów i miejsc spotkań, rozumianego jako instytucji wsparcia biznesu specjalizującej się tylko i wyłącznie w usługach na rzecz wszystkich inicjatyw klastrowych z regionu. Miało by to być centrum, w którym spotykają się wszystkie inicjatywy, rodzą się nowe pomysły i rozwiązywane są wspólne problemy w ramach poszczególnych inicjatyw.

W opinii respondentów, w prasie i Internecie powinno być więcej informacji o tym, co dzieje się w danej inicjatywie oraz o jej możliwych działaniach w najbliższej przyszłości. W ich opinii, informacje te powinny docierać do małych, obiecujących firm z danej branży. Z kolei działaniem wychodzącym od inicjatyw winno być upowszechnianie informacji o ofercie firm należących do inicjatywy. Ponadto respondenci podkreślali istotność szkoleń na potrzeby struktur klastrowych.



# Wnioski

1. Klustry stanowią obiektywną strukturę, która może generować pozytywne efekty rozwojowe, tak dla przedsiębiorstw, jak i dla regionu, a tym samym stanowić wewnętrzny potencjał rozwoju regionalnego.
2. Idea klasteringu w województwie podlaskim jest ideą znaną, ale nie poznaną. Na potwierdzenie tego można wskazać chociażby fakt, że przedstawiciele inicjatyw nie rozróżniają pojęć: klaster, inicjatywa klastrowa, projekt wspierający klustry, załączek klastra.
3. Do pełni poznania idei klasteringu brakuje przede wszystkim świadomości poszczególnych podmiotów wpisujących się w tworzenie struktur klastrowych co do możliwości, form oraz efektów współpracy przedsiębiorstw, władz samorządowych, sfery nauki oraz instytucji wsparcia.
4. Na Podlasiu występują następujące inicjatywy klastrowe: Klaster Spożywczy „Naturalnie z Podlasia!”, Podlaski Klaster Piekarniczy - Stowarzyszenie, Podlaski Klaster Bielizny, Klaster Obróbki Metali, Polski Wschodni Klaster Medycyny, Klaster Zielonych Technologii, Północno-Wschodni, Innowacyjny Klaster Drzewny (Meblarski). Można ponadto mówić o załączkach klastrów w branży budowlanej, informatycznej, turystycznej.
5. Inicjatywy klastrowe na Podlasiu cechuje zróżnicowany poziom, jeśli chodzi o liczbę i rodzaj zaangażowanych podmiotów, zakres produktowy firm inicjatywy, stopień rozwoju, dynamikę rozwoju oraz sposób zorganizowania i zarządzania.
6. Inicjatywy klastrowe w większości przypadków są w początkowej fazie rozwoju.
7. Elementem utrudniającym rozwój struktur klastrowych jest brak wzajemnego zaufania podlaskich przedsiębiorców oraz brak tradycji partnerskiej współpracy, przy jednoczesnej przewadze działań mających na celu wzajemne „wyniszczanie się”. Można mówić o względnie niskim poziomie kapitału społecznego, stanowiącego obecnie niezwykle ważny czynnik rozwoju regionalnego.



8. Zważywszy na fakt, iż w wielu przypadkach tworzenie inicjatywy klastrowej wymaga sformalizowania i tworzenia różnego typu stowarzyszeń – pojawia się tzw. zniechęcenie do „spółdzielczości”, kojarzonej z okresem gospodarki centralnie sterowanej.
9. Proces wdrażania idei klasteringu w województwie podlaskim przebiegał do tej pory w sposób chaotyczny, czy wręcz pod postacią „nagonki”, co przejawiało się wymuszeniem „zakładania klastrów” celem pozyskania środków z Unii Europejskiej.
10. Powyższy fakt w wielu przypadkach był podyktowany wymogami postawionymi przez szereg instytucji publicznych szczebla centralnego, które poprzez błędne zapisy i kierunki działań narzuciły wymóg zapisywania się do klastrów, a nawet tworzenia klastrów, co wypaczało pierwotną ideę klastrów gospodarczych jako obiektywnych struktur gospodarczych.
11. Pojawiało się zjawisko: „zapiszę się do klastra i problem się rozwiąże – bez współpracy”, „zgłoszę się, bo to nic nie kosztuje, a będzie szansa na kasę z UE”.
12. W wielu przypadkach brak liderów lub niewystarczająca ich determinacja nie pozwalały rozwinąć się poszczególnym inicjatywom oraz osiągnąć masę krytyczną przez struktury załączkowe.
13. Sposób i tempo uświadamiania idei klasteringu w regionie wywołały szereg nieporozumień w pierwszym etapie, a w końcowym efekcie doprowadziły do dewaluacji znaczenia pojęcia klastrów i idei klasteringu.
14. Pomimo znacznej dewaluacji pojęcia klastra i idei klasteringu, struktury klastrowe należy uznać za te elementy polityki rozwoju regionalnego, które mogą stanowić źródło pozytywnych przemian w wolumenie i strukturze PKB województwa podlaskiego.
15. Możliwość otrzymania wsparcia finansowego ze środków europejskich przez poszczególne inicjatywy, na rzecz realizacji swoich zamierzonych celów, stanowić będzie bardzo istotny czynnik dynamizujący rozwój tychże inicjatyw.

- I 6. Siłą rozwojową inicjatyw klastrowych może okazać się utworzenie silnej jednostki B+R, która zapewniałaby firmom z regionu bezpośredni dostęp do nowoczesnych technologii.
- I 7. Korzystna sytuacja zaistniałaby w sytuacji większego zaangażowania instytucji otoczenia biznesu w regionie w zakresie konsolidacji firm wokół idei klastringu.
- I 8. W warunkach województwa podlaskiego potrzebni są obdarzeni autorytetem liderzy zachęcający do współpracy. Tymi liderami powinny być samorządy.



# Rekomendacje

1. Prowadzenie przemyślanych i systematycznych działań promujących wzajemną współpracę, tak między przedsiębiorstwami, jak i przedsiębiorstwami, władzami samorządowymi, sferą nauki oraz instytucjami wsparcia.
2. Wypracowanie systemowych projektów, zapisów prawnych i procedur ułatwiających przedsiębiorstwom wzajemną współpracę, jak i współpracę z innymi podmiotami.
3. Prowadzenie dalszych działań na rzecz promocji idei klasteringu w województwie podlaskim i innych form współpracy przedsiębiorstw, m.in. poprzez wizyty studyjne w klastrach w Polsce i na świecie.
4. Stworzenie wyspecjalizowanej jednostki usługowej na rzecz wiodących branż i klastrów województwa podlaskiego.
5. Podejmowanie działań na rzecz wspólnej działalności eksportowej podmiotów wiodących branż i klastrów w nich rodzących się.
6. Poszukiwanie problemów rozwojowych grup przedsiębiorstw, z którymi się spotykają podmioty poszczególnych branż i sektorów oraz wskazywanie właściwych działań sprzyjających pokonywaniu barier.
7. Realizacja konsekwentnej polityki rozwoju regionalnego przez władze samorządowe, z uwzględnieniem założeń polityki rozwoju klastrów.
8. Dalsze wysiłki na rzecz budowania kapitału społecznego w województwie podlaskim, także, ale nie tylko, wokół idei klastrowej i tworzenia inicjatyw klastrowych.
9. Zaangażowanie samorządów jako liderów promujących współpracę przedsiębiorstw, uczelni, instytucji edukacyjnych, agencji rozwoju i innych instytucji otoczenia biznesu.



# Literatura

1. Analiza wyników badania wykonanego metodą delficką (2007), [w:] Pławgo B. (red.), *Rozwój struktur klastrowych w Polsce Wschodniej*, Ministerstwo Rozwoju Regionalnego, Warszawa.
2. Andersson T., Serger S., Sörvik J., Hansson E.W. (2004), *The Cluster Policies Whitebook*, IKED International Organization for Knowledge Economy and Enterprise Development, Malmö.
3. Argandona A. (1999), *Sparing Out in Alliances: Trust and Ethics*, „Journal of Business Ethics”, No. 21/22/23, [cyt. za:] Mikuła B. (2006), *Organizacje sieciowe*, Zeszyty Naukowe Akademii Ekonomicznej w Krakowie, nr 715.
4. Bertini S. (1999), *Stimulating Spontaneous Development and Clustering SMEs. Concepts from Empirical Analysis*, The 44<sup>th</sup> ICSB World Conference, Naples, Italy.
5. Brodzicki T., Szultka S., Tamowicz P. (2004), *Polityka wspierania klastrów. Najlepsze praktyki. Rekomendacje dla Polski*, Niebieskie Księgi 2004, Rekomendacje Nr 11, Instytut Badań nad Gospodarką Rynkową, Gdańsk.
6. Cooke P. (2002), *Knowledge Economies: Clusters, Learning and Cooperative Advantage*, Routledge, London-New York.
7. Etzkowitz H., Leydesdorff L. (2001), *The Triple Helix – University – Industry – Government Relations: a Laboratory for Knowledge Based Economic Development*, EASST Review 14.
8. Gorynia M., Jankowska B. (2008), *Klasy a międzynarodowa konkurencyjność i internacjonalizacja przedsiębiorstwa*, Difin, Warszawa.
9. Greffe X. (2007), *The Role of the Social Economy and Local Development*, [in:] *The Social Economy. Building Inclusive Economies*, Noya A., Clarence E. (eds.), OECD.
10. Hauser J. (2008), *Ekonomia społeczna i rozwój*, „Ekonomia Społeczna Teksty”, nr 12.
11. Hoen A. (2001), *CPM Memorandum*, CPM Netherlands Bureau for Economic Policy, August.
12. [http://bialystok.gazeta.pl/bialystok/1,37227,6119949,Klaster\\_medyczny\\_szan-sa\\_dla\\_firm\\_i\\_uczelni.html](http://bialystok.gazeta.pl/bialystok/1,37227,6119949,Klaster_medyczny_szan-sa_dla_firm_i_uczelni.html), z dn. 7.12.2009.
13. <http://gospodarka.gazeta.pl/firma/1,31560,5190645.html>, z dn. 7.12.2009.
14. [http://www.ekoton.pl/index.php?page=fundusze-unijne-2&hl=pl\\_PL](http://www.ekoton.pl/index.php?page=fundusze-unijne-2&hl=pl_PL), z dn. 8.12.2009.
15. [http://www.internetmedia.com.pl/klienci/ekomark/index.php?option=com\\_content&task=view&id=78&Itemid=11](http://www.internetmedia.com.pl/klienci/ekomark/index.php?option=com_content&task=view&id=78&Itemid=11), z dn. 6.12.2009.

16. <http://www.liwan.vel.pl/j015/content/blogcategory/22/40/>, z dn. 6.12.2009.
17. <http://www.zstio.net.pl/konf.2008/wystapienia/Nowik.htm>, z dn. 7.12.2009.
18. Kanter R.M. (1995), *World Class*, Simon & Schuster, New York.
19. Ketels Ch. (2003), *The Development of the Cluster Concept – Present Experience and Further Developments*, Harvard Business School, paper presented at NRW conference on cluster on Duisburg, Germany.
20. Kowalski A. (2006), *Aktywność gospodarcza przedsiębiorców w ujęciu lokalnym (na przykładzie powiatu giżyckiego)*, Uniwersytet Warmińsko-Mazurski, Olsztyn.
21. *Krajowa Strategia Rozwoju Regionalnego 2010-2020: Regiony, Miasta, Obszary Wiejskie – Projekt* (2009), Ministerstwo Rozwoju Regionalnego, Warszawa, 9 września.
22. Miśka B. (2006), *Organizacje sieciowe*, Zeszyty Naukowe Akademii Ekonomicznej w Krakowie, nr 715.
23. Piaseczny J. (2006), *Czynniki i uwarunkowania procesu tworzenia klastrów*, [w:] Bojar E. (red.), *Klasy jako narzędzia lokalnego i regionalnego rozwoju gospodarczego*, Wyd. Politechniki Lubelskiej, Lublin.
24. Pichierri A. (2002), *Concertation and Local Development*, „International Journal of Regional Research”, Vol. 26, No. 4.
25. Plawgo B. (2006), *Rozwój podlaskiego klastra przetwórstwa rolno-spożywczego*, [w:] *Propozycja Rozwoju Województwa Podlaskiego*, Wyd. Państwowej Wyższej Szkoły Informatyki i Przedsiębiorczości w Łomży, Łomża.
26. Plawgo B. (red.) (2007), *Potencjał rozwoju regionalnego – województwo podlaskie*, Białostocka Fundacja Kształcenia Kadr, Białystok.
27. Plawgo B., Citkowski M. (2008), *Wpływ inicjatyw klastrowych na wzrost konkurencyjności przedsiębiorstw – studia przypadków*, [w:] Birski A. (red.), *Innowacyjność, jakość, przedsiębiorczość – szansą konkurencyjności*, Wyd. Uniwersytetu Warmińsko-Mazurskiego, Olsztyn.
28. Plawgo B., Klimczuk M. (2009a), *Przesłanki rozwoju klastrów w sektorach tradycyjnych*, [w:] Juchniewicz M. (red.), *Czynniki i źródła przewagi konkurencyjnej*, Wyd. Uniwersytetu Warmińsko-Mazurskiego, Olsztyn.
29. Plawgo B., Klimczuk M. (2009b), *Wpływ inicjatyw klastrowych na innowacyjność regionu*, [w:] Nowakowska A. (red.), *Innowacyjność regionów w gospodarce opartej na wiedzy*, Wyd. Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź.
30. Porter M.E. (1998), *Cluster and the New Economics of Competition*, „Harvard Business Review”, November-December.
31. Porter M.E. (2001), *Główna a konkurencja*, [w:] Porter M.E., *Porter o konkurencji*, PWE, Warszawa.

32. Porter M.E. (1990), *The Competitive Advantage of Nations*, Macmillan Press, Hampshire-London.
33. Przybylska K. (2007), *Polityka rozwoju klastrów*, Zeszyty Naukowe Wyższej Szkoły Ekonomicznej w Bochni, nr 6.
34. Rabelotti R. (1995), *Is there an „Industrial District Model”? Footwear District in Italy and Mexico Compared*, „World Development”, Vol. 23, No. 1.
35. *Regional Clusters in Europe* (2002), „Observatory of European SMEs”, European Commission, Brussels.
36. Rosenfeld S. (1997), *Bringing Business Clusters into the Mainstream of Economic Development*, „European Planning Studies”, Vol. 5, No. 1.
37. Rozporządzenie Ministra Gospodarki z dnia 2 grudnia 2006 w sprawie udzielania przez PARP pomocy finansowej niezwiązanej z programami operacyjnymi, Dz. U. Nr 226, poz. 1651.
38. Solvell O., Linnqvist G., Ketel Ch. (2003), *The Cluster Initiative Greenbook*, Ivory Tower AB, Stockholm.
39. Steinle C., Schiele H. (2002), *When Do Industries Cluster? A Proposal on how to Assess an Industry's Propensity to Concentrate at a Single Region or Nation*, „Research Policy”, Vol. 31, No. 6.
40. *Strategia Rozwoju Społeczno-Gospodarczego Polski Wschodniej do roku 2020* (2008), Ministerstwo Rozwoju Regionalnego, Warszawa, 30 grudnia.
41. Ustawa z dnia 29 czerwca 1995 r. o statystyce publicznej, Dz. U. Nr 88, poz. 439 z późniejszymi zmianami.
42. Van Dijk M.P., Sverisson A. (2003), *Enterprise Clusters in Developing Countries: Mechanism of Transition and Stagnation*, „Entrepreneurship & Regional Development” 2003, Vol. 15, No. July-September.
43. *Wiodące klastry przemysłu województwa podlaskiego* (2006), [w:] *Strategia Rozwoju Województwa Podlaskiego do 2020 roku*, Urząd Marszałkowski Województwa Podlaskiego, Białystok, styczeń.
44. Wojnicka E. (red.) (2006), *Analizy – wspieranie gron przedsiębiorczości na Podkarpaciu*, Instytut Gospodarki Wyższej Szkoły Informatyki i Zarządzania w Rzeszowie, Warszawa-Rzeszów.
45. *Wyniki badań inicjatyw klastrowych w województwie podlaskim* (2007), [w:] *Plawgo B. (red.), Rozwój struktur klastrowych w Polsce Wschodniej*, Ministerstwo Rozwoju Regionalnego, Warszawa, grudzień.





# Spis tabel

<b>Tabela 1.</b> Potencjalne korzyści z funkcjonowania podmiotów w klastrach .....	21
<b>Tabela 2.</b> Specjalizacja branżowa w województwie podlaskim .....	33
<b>Tabela 3.</b> Wskaźnik gęstości firm w województwie podlaskim .....	35
<b>Tabela 4.</b> Kluczowe branże przyszłości .....	68
<b>Tabela 5.</b> Branże w województwie podlaskim jako wewnętrzne potencjały rozwoju w opinii respondentów .....	69
<b>Tabela 6.</b> Branże w województwie podlaskim jako wewnętrzne potencjały rozwoju w opinii autorów raportu .....	71
<b>Tabela 7.</b> Inicjatywy i załączki klastrowe .....	79
<b>Tabela 8.</b> Najwyżej i najniżej ocenione korzyści z rozwoju klastra przetwórstwa podlaskiego w opinii przedstawicieli przedsiębiorstw .....	99
<b>Tabela 9.</b> Czy struktury klastrowe w województwie podlaskim mogą stanowić skuteczny instrument rozwoju? – opinia respondentów .....	100
<b>Tabela 10.</b> Działania wspierające .....	105
<b>Tabela 11.</b> Istotność instrumentów wsparcia rozwoju inicjatyw klastrowych województwa podlaskiego w ocenie respondentów – instytucje wsparcia, nauka .....	107
<b>Tabela 12.</b> Istotność instrumentów wsparcia rozwoju inicjatyw klastrowych województwa podlaskiego w ocenie respondentów – przedsiębiorstwa .....	109



# Spis rysunków

<b>Rysunek 1.</b> Specjalizacja branżowa województwa podlaskiego w skali poszczególnych powiatów w roku 2008 .....	37
<b>Rysunek 2.</b> Macierz rozwoju branż .....	38
<b>Rysunek 3.</b> Wskaźnik lokalizacji w roku 2008 oraz dynamika rozwoju wg branż dla danego powiatu w okresie 2003-2008 – <i>powiat augustowski</i> .....	40
<b>Rysunek 4.</b> Wskaźnik lokalizacji w roku 2008 oraz dynamika rozwoju wg branż dla danego powiatu w okresie 2003-2008 – <i>powiat białostocki</i> .....	41
<b>Rysunek 5.</b> Wskaźnik lokalizacji w roku 2008 oraz dynamika rozwoju wg branż dla danego powiatu w okresie 2003-2008 – <i>powiat bielski</i> .....	42
<b>Rysunek 6.</b> Wskaźnik lokalizacji w roku 2008 oraz dynamika rozwoju wg branż dla danego powiatu w okresie 2003-2008 – <i>powiat grajewski</i> .....	43
<b>Rysunek 7.</b> Wskaźnik lokalizacji w roku 2008 oraz dynamika rozwoju wg branż dla danego powiatu w okresie 2003-2008 – <i>powiat hajnowski</i> .....	44
<b>Rysunek 8.</b> Wskaźnik lokalizacji w roku 2008 oraz dynamika rozwoju wg branż dla danego powiatu w okresie 2003-2008 – <i>powiat kolneński</i> .....	45
<b>Rysunek 9.</b> Wskaźnik lokalizacji w roku 2008 oraz dynamika rozwoju wg branż dla danego powiatu w okresie 2003-2008 – <i>powiat łomżyński</i> .....	46
<b>Rysunek 10.</b> Wskaźnik lokalizacji w roku 2008 oraz dynamika rozwoju wg branż dla danego powiatu w okresie 2003-2008 – <i>powiat moniecki</i> .....	47
<b>Rysunek 11.</b> Wskaźnik lokalizacji w roku 2008 oraz dynamika rozwoju wg branż dla danego powiatu w okresie 2003-2008 – <i>powiat sejneński</i> .....	48
<b>Rysunek 12.</b> Wskaźnik lokalizacji w roku 2008 oraz dynamika rozwoju	

wg branż dla danego powiatu w okresie 2003-2008 – *powiat siemiatycki* .....49

**Rysunek 13.** Wskaźnik lokalizacji w roku 2008 oraz dynamika rozwoju  
wg branż dla danego powiatu w okresie 2003-2008 – *powiat sokólski* .....50

**Rysunek 14.** Wskaźnik lokalizacji w roku 2008 oraz dynamika rozwoju  
wg branż dla danego powiatu w okresie 2003-2008 – *powiat suwalski* .....51

**Rysunek 15.** Wskaźnik lokalizacji w roku 2008 oraz dynamika rozwoju  
wg branż dla danego powiatu w okresie 2003-2008  
– *powiat wysokomazowiecki* .....52

**Rysunek 16.** Wskaźnik lokalizacji w roku 2008 oraz dynamika rozwoju  
wg branż dla danego powiatu w okresie 2003-2008 – *powiat zambrowski* .....53

**Rysunek 17.** Wskaźnik lokalizacji w roku 2008 oraz dynamika rozwoju  
wg branż dla danego powiatu w okresie 2003-2008 – *miasto Białystok* .....54

**Rysunek 18.** Wskaźnik lokalizacji w roku 2008 oraz dynamika rozwoju  
wg branż dla danego powiatu w okresie 2003-2008 – *miasto Łomża* .....55

**Rysunek 19.** Wskaźnik lokalizacji w roku 2008 oraz dynamika rozwoju  
wg branż dla danego powiatu w okresie 2003-2008 – *miasto Suwałki* .....56

**Rysunek 20.** Wskaźnik lokalizacji dla województwa podlaskiego  
w skali powiatu w roku 2008 – *branża spożywcza* .....57

**Rysunek 21.** Wskaźnik lokalizacji dla województwa podlaskiego  
w skali powiatu w roku 2008 – *branża turystyczna* .....58

**Rysunek 22.** Wskaźnik lokalizacji dla województwa podlaskiego  
w skali powiatu w roku 2008 – *branża metalowa* .....59

**Rysunek 23.** Wskaźnik lokalizacji dla województwa podlaskiego  
w skali powiatu w roku 2008 – *branża drzewno-meblowa* .....60

<b>Rysunek 24.</b> Wskaźnik lokalizacji dla województwa podlaskiego w skali powiatu w roku 2008 – <i>branża tekstylna</i> .....	61
<b>Rysunek 25.</b> Wskaźnik lokalizacji dla województwa podlaskiego w skali powiatu w roku 2008 – <i>branża piekarnicza</i> .....	62
<b>Rysunek 26.</b> Wskaźnik lokalizacji dla województwa podlaskiego w skali powiatu w roku 2008 – <i>branża medyczna</i> .....	63
<b>Rysunek 27.</b> Wskaźnik lokalizacji dla województwa podlaskiego w skali powiatu w roku 2008 – <i>branża budowlana</i> .....	64
<b>Rysunek 28.</b> Wskaźnik lokalizacji dla województwa podlaskiego w skali powiatu w roku 2008 – <i>branża informatyczna</i> .....	65

